

Gidian dos Santos Franco

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SETOR DE  
SUPORTE DE TI: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
LÍDER NO SEGMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE  
SOFTWARE NO BRASIL**

Araranguá  
2017

Gidian dos Santos Franco

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SETOR  
DE SUPORTE DE TI: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
LÍDER NO SEGMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE  
SOFTWARE NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação do Centro de Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Andréa Cristina Trierweiller.

Araranguá

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Franco, Gidian

Qualidade em serviços de TI : Estudo de caso em uma  
empresa líder no segmento de desenvolvimento de software no  
Brasil / Gidian Franco ; orientadora, Dra. Andréa  
Cristina Trierweiller, 2017.

91 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá,  
Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação,  
Araranguá, 2017.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2. Qualidade  
em serviços. 3. Gerenciamento dos serviços de TI. 4. ITIL.  
I. Cristina Trierweiller, Dra. Andréa. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Graduação em Tecnologias da  
Informação e Comunicação. III. Título.

Gidian dos Santos Franco

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SETOR DE SUPORTE  
DE TI: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA LÍDER NO SEGMENTO  
DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE NO BRASIL**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de "Bacharel em Tecnologias da Informação e Comunicação" e aprovado em sua forma final pelo Curso de Tecnologias da Informação e Comunicação.

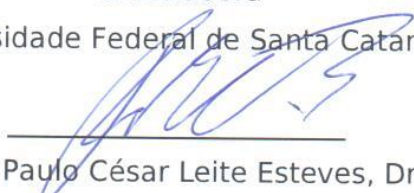
Araranguá, 24 de novembro de 2017.


  
Prof. Patrícia Jantsch Fiuza, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

  
Prof.ª Andréa Cristina Trierweiller, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina

  
Prof. Paulo César Leite Esteves, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
Prof. Hélio Aisenberg Ferenhof, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
Prof. Mauricio José Ribeiro Rotta, Msc.  
SENAI/CTAI - SC

Dedico este trabalho a minha família, meus amigos,  
e todos aqueles que de alguma forma contribuíram  
em minha vida pessoal e acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pela dádiva da vida, pela oportunidade de ter chegado até aqui, a Ele toda honra e toda glória. Aos meus pais por sempre me apoiar e incentivar nesta caminhada.

Agradeço também ao Laboratório de Gestão, Inovação e Sustentabilidade (LABeGIS) da UFSC, em especial a Prof. Dr<sup>a</sup>. Andréa Cristina Trierweiller, minha orientadora, que me ajudou grandemente para a realização deste TCC, pois se não fosse por toda sua cooperação e dedicação não seria possível realizar este trabalho.

Aos membros que compõe a banca de avaliação Prof.<sup>o</sup> Dr. Paulo César Leite Esteves, Prof.<sup>o</sup> Dr. Hélio Aisenberg Ferenhof, Prof.<sup>o</sup> Msc. Prof. Maurício José Ribeiro Rotta, por aceitarem o convite de participação.

Aos meus amigos que sempre estão comigo, e todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para o crescimento da aprendizagem acadêmica, deixo meus sinceros agradecimentos.

Porque Deus amou o mundo de tal maneira que deu o seu Filho unigênito, para que todo aquele que n'Ele crê não pereça, mas tenha a vida eterna.  
(Bíblia Sagrada, JOÃO, 3:16)

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem por objetivo analisar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI de uma empresa líder em desenvolvimento de software no Brasil. Para isto, realizou-se o levantamento de referencial teórico para explorar o tema de pesquisa. São apresentados os conceitos e ferramentas da qualidade, da prestação de serviços e suas características, e também, modelos para gerenciamento dos serviços de TI, em especial as melhores práticas ITIL®. Para realizar o levantamento dos dados, optou-se por realizar entrevistas em profundidade, semiestruturadas com pergunta abertas, para avaliar a qualidade percebida com base nas cinco dimensões da qualidade, são elas: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança, empatia. Com base nos resultados da pesquisa, verificou-se que, de modo geral o setor de suporte de TI presta seus serviços com qualidade, segundo a percepção dos entrevistados; contudo, pode-se citar alguns pontos de atenção, como por exemplo, melhorar a comunicação sobre o progresso das solicitações; realizar treinamentos com os colaboradores; ser proativo na identificação de manutenções, antes dos problemas ocorrerem.

**Palavras-chave:** Qualidade em Serviços. Gerenciamento dos serviços de TI. Tecnologia da Informação. ITIL®.



## **ABSTRACT**

This Course Completion Work has the objective of analyzing the quality of services provided by the IT support sector of a leading software development company in Brazil. For this, a theoretical reference survey was carried out to explore the research topic. The concepts and tools of quality, service delivery and their characteristics are presented, as well as models for the management of IT services, especially ITIL® best practices. In order to carry out the data collection, it was decided to conduct in-depth interviews, semi-structured with open questions, to evaluate perceived quality based on the five dimensions of quality: tangibility, reliability, responsiveness, security, empathy. Based on the results of the research, it was verified that, in general, the IT support sector provides its services with quality, according to the perception of the interviewees; however, some points of attention can be mentioned, such as improving communication on the progress of requests; conduct training with employees; be proactive in identifying maintenance before problems occur.

**Keywords:** Quality in Services. Management of IT services. Information Technology. ITIL®.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nível de tangibilidade dos produtos e serviços.....	25
Figura 2 - Geração e consumo simultâneo dos serviços.....	27
Figura 3 - Características dos serviços.....	29
Figura 4 - Diagrama de Ishikawa.....	34
Figura 5 - Ciclo PDCA.....	34
Figura 6 - Qualidade percebida pelo cliente.....	40
Figura 7 - Lacunas da qualidade em serviços.....	41
Figura 8 - Arquitetura de serviços da ITIL® V3.....	51
Figura 9 - Fluxo da melhoria continua da ITIL® V3.....	54
Figura 10 - Etapas da pesquisa.....	64
Figura 11 - Tempo de trabalho na empresa.....	66
Figura 12 - Área de graduação.....	67
Figura 13 - Equipe de trabalho.....	67
Figura 14 - Abertura de Chamados para o suporte de TI.....	68
Figura 15 - Canais de comunicação para aberturas de chamados para o suporte de TI.....	70
Figura 16 - Prontidão no atendimento.....	71
Figura 17 - Confiança no setor de suporte de TI.....	72
Figura 18 - Conhecimento das necessidades dos clientes internos.....	74

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - As eras da qualidade.....	36
Quadro 2 - Características dos procedimentos da pesquisa.....	58
Quadro 3 - Dimensões da qualidade com base na escala Servqual.....	62
Quadro 4 - Pontos relevantes para o suporte de TI melhorar.....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

COBIT - Control Objectives for Information and related Technology

ISO - International Organization for Standardization

ITIL - Information Technology Infrastructure Library

ITSM - Information Technology Service Management

PDCA - Plan, Do, Check, Act

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

SERVQUAL - Service Quality

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

TCQ - Total Quality Control

TI - Tecnologia da Informação

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

WIFI - Wireless Fidelity

## LISTA DE SÍMBOLOS

® Marca Registrada

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	19
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO.....	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>23</b>
2.1 SERVIÇOS.....	23
<b>2.1.1 Mix de serviços.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 Características dos serviços.....</b>	<b>25</b>
2.2 QUALIDADE.....	29
<b>2.2.1 Pensadores da qualidade.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2 As eras da qualidade.....</b>	<b>35</b>
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	36
<b>2.3.1 Os 4 Ps dos serviços.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2 Dimensões da qualidade em serviços.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.3 Falhas na qualidade em serviços.....</b>	<b>41</b>
2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	46
<b>2.4.1 O impacto da Tecnologia da Informação na prestação de serviços.....</b>	<b>47</b>
2.5 GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS DE TI.....	48
<b>2.5.1 Boas práticas no gerenciamento dos serviços de TI.....</b>	<b>49</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>55</b>
3.1 PESQUISA.....	55
<b>3.1.1 Classificação da pesquisa.....</b>	<b>56</b>
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	59
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	61
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	61
3.6 ETAPAS DA PESQUISA.....	63
3.7 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	64

<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>80</b>
5.1 SUGESTOES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	82
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS A.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>89</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A infraestrutura brasileira, naqueles considerados como serviços básicos, tem se mostrado incapaz de atender todos os cidadãos. A carência por serviços na educação, segurança e administração pública, justiça são evidentes. Nesse cenário, o que deveria ser assegurado como essencial para dignidade, muitas vezes, não acontece. Por este motivo, tem se buscado desenvolver softwares para auxiliar os órgãos da administração pública a melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

Uma organização que tem com principais clientes, softwares para administração pública, pode ser utilizada como estudo de boas práticas, na qualidade do atendimento e isso, tem como um dos pontos de análise, o pessoal de suporte de Tecnologia da Informação (TI), do qual, diversos setores dessa organização dependem.

Com a globalização, o maior acesso à informação e os referenciais de qualidade mundial, o aumento da competitividade entre as empresas é crescente, em todos os segmentos do mercado. Clientes têm conhecimento de seus direitos e exigem qualidade nos produtos e serviços prestados pelas inúmeras organizações com as quais interagem, ao adquirir seus produtos e serviços.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) reforçam o crescimento no setor de serviços, relatando que o mesmo é líder em nações industrializadas, promovendo empregos e movimentando grandemente a economia. Devido à grande concorrência do setor, a qualidade é muito importante no atendimento ao cliente e na prestação dos serviços.

A evolução tecnológica tem se consolidado como uma aliada na implantação de facilidades às instituições, ferramentas que disponibilizam estrutura de apoio, e maior qualidade das informações, monitoramento dos processos e assim, suporte para a tomada de decisões da equipe técnica, de desenvolvimento e gestores da empresa.



São inúmeras as facilidades que a Tecnologia da Informação (TI) possibilita para a prestação de serviços, considerando-se desde o setor financeiro, que conta com os recursos do *internet banking* e, mais recentemente, do *mobile banking*, até a compreensão do cenário da administração pública.

Nas últimas décadas do século XX, a última reforma administrativa fez emergir novos modelos com ênfase gerencial e controle dos resultados. Um dos principais objetivos foi a melhoria da governança pública e ainda, o processo de redemocratização, estimulado pela constituição de 1988, aumentou a pressão da sociedade por maior transparência e qualidade nos serviços prestados. Portanto, o uso das Tecnologias da Informação na Administração Pública se mostra essencial para melhoria de sua eficiência, eficácia e, por conseguinte, transparência em seus processos (NASCIMENTO, FREIRE e DIAS, 2012). Desta forma, cria-se novas oportunidade de negócio e formas de satisfazer os desejos e necessidades dos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Diante deste contexto, o objetivo deste TCC é analisar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI sob a ótica de pessoas-chave de uma empresa líder no segmento de desenvolvimento de software, que tem como principais clientes, órgãos do governo, nas esferas municipais, estaduais e federais. A pesquisa foi realizada em uma organização do Estado de Santa Catarina, de 13 a 31 de outubro de 2017, em que os respondentes (usuários, colaboradores da empresa), avaliaram os serviços do setor de suporte de TI.

A relevância desta pesquisa está expressa na necessária busca de melhoria dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI, que diante de tantas dificuldades, tem o papel de auxiliar seus clientes internos para que usufruam dos recursos, já que um erro pode ser irremediável.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Com o avanço da tecnologia, cada vez mais, as pessoas estão conectadas à informação em tempo real, em uma organização de desenvolvimento de software, este fato também ocorre, visto que, no processo para se desenvolver um software, as equipes responsáveis pelos projetos precisam contar com os recursos de TI, funcionando corretamente, para garantir a qualidade do software para o cliente final.

E assim, é fundamental o papel deste setor, responsável por manter os serviços de tecnologia ativos e funcionando corretamente, bem como corrigir falhas e processos internos, que não estejam sendo executados devidamente, pois isto reflete diretamente, nos clientes/usuários dos serviços de TI, que são os colaboradores da empresa.

Obtêm-se uma difícil equação: conciliar a qualidade dos serviços de TI para os colaboradores, sem desconsiderar que este atendimento interno afetará a percepção da qualidade do software desenvolvido para o cliente final da empresa. Afinal, o trabalho da equipe de suporte de TI é constante e, muitas vezes, não previsível.

Para tanto, o setor de suporte de TI da organização, objeto do estudo de caso, implantou o ITIL® (*IT Infrastructure Library*), um dos *frameworks* mais aceitos para Gerenciamento de Serviços de TI (ITSM) no mundo. É formado por um conjunto coerente de melhores práticas extraídas de vários setores públicos e privados, sendo adequado para organizações que lidam com fornecimento, utilização ou suporte de serviços de TI. O ITIL® é baseado na prática de gerenciamento de serviços de TI e fornece documentação detalhada para processos de gerenciamento de serviços (EXIN, 2017).

Entretanto, a mensuração da qualidade em serviços é complexa. Esta constatação é unânime entre os diversos autores da área, bem como é evidente para os empresários, que tendo sua competência nuclear na oferta/venda de produtos, estão inevitavelmente, dependentes de pessoal qualificado para atendimento da clientela. Contudo, cabe ressaltar que, os clientes não são apenas externos à organização, aqueles que pagam pelos

produtos e serviços, mas também, os internos, colaboradores da empresa, que afetam a percepção da qualidade do serviço, no momento da interação com seus pares, colegas de trabalho e ainda, com os consumidores; neste caso, os clientes que utilizam os softwares desenvolvidos pela da organização. E assim, a área de suporte de TI de qualquer organização, independentemente de seu segmento, é fornecedora de serviços, impactando clientes internos e externos à empresa.

Nesse sentido, surge a seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI sob a ótica de pessoas-chave em uma empresa líder em desenvolvimento de software no Brasil?

## 1.2 OBJETIVOS

Para nortear a consecução deste trabalho é fundamental a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Diante deste contexto, o objetivo deste TCC é analisar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI sob a ótica de pessoas-chave de uma empresa líder no segmento de desenvolvimento de software, que tem como principais clientes, órgãos do governo, nas esferas municipais, estaduais e federais. Essas pessoas-chave são definidas como alguns colaboradores, que assumem papel de coordenação e gerência, na referida empresa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

a) Realizar levantamento de literatura sobre o assunto, dentre eles: qualidade, serviços, gestão de Tecnologia da Informação e temas

correlatos;

b) Elaborar questões semiestruturadas para entrevista em profundidade, com pessoas-chave (colaboradores) da organização para verificação da qualidade dos serviços de TI;

c) Realizar o tratamento e análise dos dados sobre a qualidade percebida;

d) Traçar sugestões aos serviços prestados pelo setor de suporte de TI da empresa de desenvolvimento de software, a partir de pontos identificados como oportunidades de melhoria.

### 1.3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO

Segundo Lovelock e Wirtz (2006), a Tecnologia da Informação tem como objetivo auxiliar e automatizar os processos, reduzir custos, e consequentemente, proporcionar a redução de preço, facilitando a entrega dos serviços prestados para seus clientes e colaboradores, agregando valor à empresa.

Entregar serviços de qualidade em uma empresa de desenvolvimento de software, é uma tarefa complexa para o setor de suporte de TI, pois envolve inúmeros processos, que se não forem mapeados adequadamente, acarretarão em problemas futuros. Por este, e outros motivos, deve-se mensurar, sob a visão dos colaboradores da empresa, sua percepção de qualidade, em relação aos serviços disponibilizados pelo setor TI.

Foram encontrados alguns trabalhos relacionados ao tema em estudo: “Gestão da Qualidade”, “Qualidade em serviços”, “Gerenciamento dos Serviços de TI”, abordados por autores como: Lovelock (2006), Kotler (2015), Armstrong (2015), Zeithaml (2003), Bitner (2003), Fitzsimmons (2010), Freitas (2013), dentre outros.

Especificamente, sobre a qualidade dos serviços de suporte de TI em organizações de desenvolvimento de software, não foram identificados livros em língua portuguesa; há artigos, em periódicos científicos. Portanto,

faz-se necessário explorar este assunto, considerando os benefícios que o domínio dos processos, a eficiência da informatização e do pessoal técnico para o desenvolvimento de software.

Enfim, a relevância para o estudo da qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI, pois indiretamente estes influenciam no objetivo fim da empresa, que é o desenvolvimento de software, com foco na gestão pública. Assim, a população de modo geral é afetada caso os órgãos públicos não tenham um bom sistema para realizar o atendimento à população. Por isso, avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI, da empresa objeto do estudo de caso, demonstra identificar oportunidades de aprimoramento, visando a melhoria contínua, tanto para os clientes finais da empresa, bem como para a população em geral.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso está organizado em 5 seções para melhor entendimento do leitor, são elas:

No capítulo 1, de Introdução, tem-se o intuito de possibilitar ao leitor uma visão geral sobre a abordagem deste trabalho.

O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura sobre o tema abordado, ou seja, são apresentados os conceitos de serviço, tipos de serviços, definições de qualidade, bem como a tecnologia da informação como forma de auxiliar à melhoria da qualidade. Destacando também, os modelos para gestão de TI, bem como as melhores práticas existentes para que o setor de TI ofereça seus serviços com qualidade e eficiência.

O capítulo 3 se refere à metodologia utilizada para a realização da pesquisa deste trabalho, nele são apresentadas as etapas de pesquisa, abordagem, instrumento de coleta de dados (entrevista semiestruturada), análise de dados, população e amostra da pesquisa.

Os resultados obtidos, por meio da pesquisa com pessoas-chave da organização, são apresentados no capítulo 4.

No capítulo 5, são apresentadas as Considerações Finais sobre o trabalho, e também, recomendações ao setor de suporte de TI, com base na qualidade percebida por meio dos resultados da pesquisa. Por fim, são apresentadas possibilidades de trabalhos futuros sobre o tema abordado.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Os tópicos a seguir, têm o objetivo de apresentar ao leitor a revisão da literatura realizada para a elaboração do trabalho. Apresentando as contribuições para o assunto, provenientes de importantes autores.

### **2.1 SERVIÇOS**

Kotler (2000) define os serviços como a ação ou desempenho, de forma intangível, que um provedor de serviços oferece aos clientes, em que não há propriedade de nada por ambas as partes envolvidas no processo. Zeithaml e Bitner (2003, p. 28) reforçam este conceito afirmando: “serviços são ações, processos e atuações”. Assim pode-se perceber que, os serviços são essencialmente intangíveis.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) corroboram com a definição de Kotler (2000), pois também consideram a intangibilidade e o consumo instantâneo como características essenciais dos serviços. Lovelock e Wirtz (2006) exemplificam esta afirmação, relatando que o consumo dos serviços acontece ao acender uma luz, ouvir rádio, cortar o cabelo, frequentar a escola e diversos outros exemplos, ou seja, os serviços estão em toda parte e são utilizados todos os dias pelos consumidores.

O setor de serviços é muito diversificado abrangendo várias áreas da economia, como por exemplo: bancos, áreas governamentais, escolas, correios, hospitais, museus, universidades, empresas de transporte aéreo, hotéis, serviços de advocacia entre inúmeras outras áreas da economia que são prestadoras de serviços (KOTLER e KELLER, 2006). Com base nesta diversidade e concorrência acirrada, buscar um diferencial competitivo na prestação dos serviços é de vital importância para a empresa obter sucesso e se posicionar no mercado.

Zeithaml e Bitner (2003) definem que os serviços são todas as atividades econômicas que não possuem por objetivo final uma

construção ou o desenvolvimento de um produto físico. Possuindo também, como características, o consumo instantâneo e a intangibilidade.

### 2.1.1 Mix de serviços

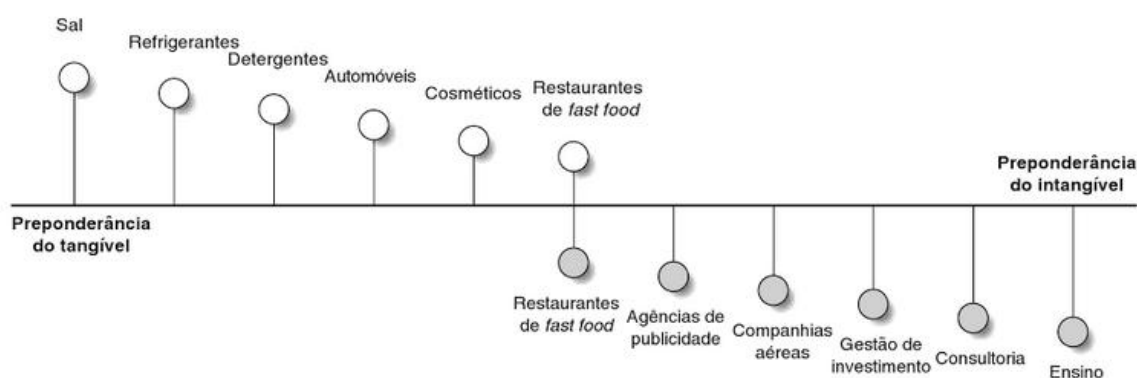
Kotler e Keller (2006) declaram que as ofertas de que uma empresa disponibiliza para seus clientes podem ter incluídas alguns serviços, podendo os mesmos ser uma parte ou a totalidade da oferta. Estas ofertas são divididas em cinco categorias, formando assim o *mix de serviços*, são elas:

- I. **Bem tangível:** a oferta se constitui em um produto tangível, como uma escova de dentes, um pacote de biscoitos ou um pacote de açúcar.
- II. **Bem tangível associado a serviços:** este tipo de oferta consiste em um bem tangível, que está associado a um ou mais serviços. Por exemplo, na compra de um carro, o cliente pode contar com garantia, manuais de instrução, assistência técnica especializada, seguro do automóvel, ou seja, formas de associação do produto ao serviço, agregando valor ao mesmo.
- III. **Híbrida:** as ofertas da empresa possuem tanto bens quanto serviços interligados. Por exemplo, um restaurante não fornece apenas comida, mas são oferecidos serviços como - atendimento pelos garçons, caixas, responsáveis pelo estacionamento.
- IV. **Serviço principal associado a bens ou serviços secundários:** a realização do serviço tem o apoio de outros serviços, bem como de bens tangíveis. Por exemplo, em uma viagem aérea, os clientes compram os serviços de transporte oferecidos, mas na viagem estão inclusos serviços de alimentação, revistas, televisão para entretenimento. E para que o serviço seja executado, faz-se necessário a utilização de uma aeronave, que neste contexto, é um bem tangível.



- V. Serviço puro:** a oferta não possui nenhum bem agregado a ela, tem por intuito oferecer somente a prestação do serviço, por exemplo, os serviços de psicoterapia, massagem, babá, dentre outros.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) concordam com as definições de Kotler e Keller (2006), descrevem que os serviços têm por natureza serem mais intangíveis do que um produto manufaturado, na mesma linha, um bem manufaturado tende a ser mais tangível do que um serviço. Na Figura 1 são representados os níveis de tangibilidade dos produtos e serviços.



**Figura 1** - Nível de tangibilidade dos produtos e serviços

**Fonte:** Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.6)

Para compreender os conceitos e tipos de ofertas de serviços, é fundamental conhecer suas características. Cada uma delas é um fator importante, que deve ser levado em consideração para que a gestão dos serviços seja realizada da melhor maneira possível.

### 2.1.2 Características dos serviços

Kotler e Armstrong (2015) descrevem que uma empresa prestadora de serviços deve considerar quatro características básicas para a elaboração de suas estratégias de marketing, são elas: (1) intangibilidade, (2) inseparabilidade, (3) variabilidade e (4) perecibilidade.

Os serviços se diferem grandemente, em suas características, em relação aos produtos. Uma dessas diferenças diz respeito à perecibilidade,

pois os produtos podem ser fabricados em grande escala, de maneira padronizada, bem como ser estocados para venda posterior a sua produção. Já, os serviços não podem ser produzidos em larga escala e nem estocados para venda (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Tal característica deve ser estudada pelos prestadores, pois a ociosidade em um serviço gera custos, que poderiam ser evitados, caso haja uma gestão sobre a ociosidade, por exemplo, em um voo com poltronas vazias, as passagens daquela viagem não poderão mais ser vendidas.

Em relação ao conceito de perecibilidade Kotler e Armstrong (2015) afirmam que a perecibilidade dos serviços não é de grande preocupação para os gestores quando ocorre de maneira estável, porém nos momentos de instabilidade, as empresas prestadoras de serviços têm grandes desafios a serem enfrentados. Pois, a partir deste momento, as empresas devem elaborar planos de gestão e estratégias para buscar um melhor equilíbrio entre demanda e oferta dos serviços disponibilizados.

No que diz respeito à inseparabilidade dos serviços, Kotler e Armstrong (2015, p. 258) afirmam que: “A coprodução do cliente torna a interação entre o prestador de serviços e o cliente uma característica especial do marketing de serviços. Tanto o prestador de serviços quanto o cliente, afetam o resultado do serviço”.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), a participação do cliente no processo da prestação de serviços é de grande importância, pois como já mencionado, sua produção e consumo ocorrem de forma simultânea; com isto, o consumidor possui um papel muito importante, pois sua participação interfere, diretamente, no resultado final dos serviços, seja positiva ou negativamente, dependendo de sua colaboração. O prestador dos serviços deve estar atento às instalações físicas para que o cliente tenha uma boa impressão do ambiente, facilitar a utilização dos serviços, reduzir o tempo de espera, são algumas das formas de agregar valor ao serviço prestado, fazendo com que o cliente volte a procurar a empresa futuramente.

Para exemplificar a inseparabilidade dos serviços, na Figura 2, pode-se observar os alunos em uma sala de aula, participando de uma experiência de serviço, onde o professor é o produtor e os alunos seus “clientes”.



**Figura 2** - Geração e consumo simultâneo dos serviços

**Fonte:** Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 22)

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), a intangibilidade é uma característica muito importante, visto que os serviços são ações realizadas por um prestador, não são objetos nem produtos, não podem ser tocados, vistos, sentidos ou experimentados, da mesma forma que um bem tangível, antes do cliente efetuar a compra. Por este motivo, torna-se um grande desafio, as empresas realizarem a gestão do marketing dos serviços, visto que a tomada da decisão de compra é uma escolha, muitas vezes complexa, para o cliente, devido à grande oferta de prestação de serviços existentes.

No que diz respeito, ainda a intangibilidade dos serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam:

A natureza intangível dos serviços é igualmente um problema para os clientes. Ao escolher um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. No caso de um serviço, entretanto, o cliente precisa confiar na reputação da empresa (p. 43).

A decisão de compra dos clientes é um grande desafio pelo fator da intangibilidade, pois os clientes possuem apenas uma promessa de que

seu desejo e necessidade serão realizadas. Assim para reduzir a incerteza na decisão de compra os clientes buscam por sinais de qualidade nos serviços prestados, e também levam em consideração as instalações da empresa, os colaboradores, os preços, a infraestrutura, ou seja, tudo que os clientes conseguem observar é levado em consideração no momento da decisão de compra do serviço (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

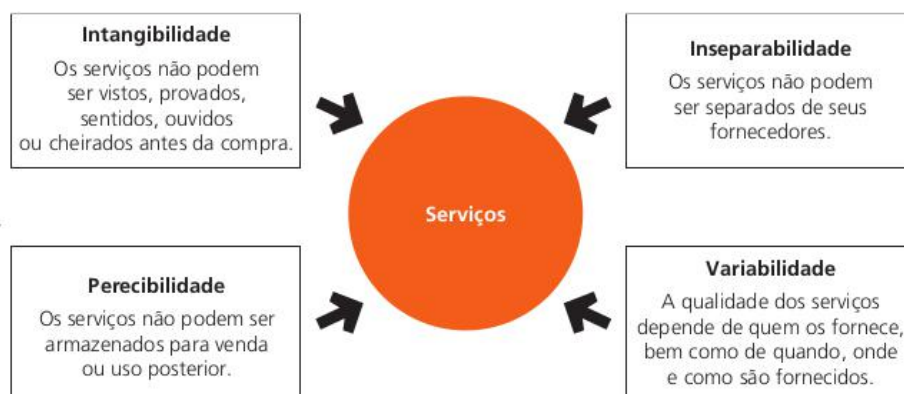
Spiller et al (2011) relatam que a padronização ou heterogeneidade, também conhecida como variabilidade, dos serviços também é uma característica importante e deve ser levada em consideração, na elaboração das estratégias da empresa pelos gestores de serviço. Pois, mesmo havendo serviços baseados em pessoas e equipamentos, o componente humano prevalece neste cenário, ou seja, cada pessoa tem uma forma de realizar um determinado tipo de serviço, em que tal execução afetará diretamente o resultado final e a satisfação do cliente quanto ao serviço entregue, fatores externos como clima, temperatura, dentre outros, também podem interferir na qualidade da entrega do serviço. Kotler (2000) reforça esta definição relatando que o fato do serviço depender de quem o fornece, de quando e onde são fornecidos, elevam o nível de variabilidade dos mesmos.

Las Casas (2002) alerta que para diminuir o impacto da variabilidade de um serviço, para que o mesmo não seja realizado de uma maneira incorreta, a empresa fornecedora de serviços, deve possuir normas de regulamentação das atividades, realizar treinamentos contínuos com seus colaboradores para assim, buscando a padronização. Promover reuniões motivacionais e aprofundar o conhecimento técnico dos colaboradores que realizam os serviços são formas de melhorar a padronização do serviço.

Contudo, a variabilidade dos serviços pode se tornar um diferencial competitivo para a empresa, se houver uma gestão dos serviços adequada, pois a percepção de qualidade pode ser interpretada de diferentes formas, para cada pessoa. Podem ser aplicadas as vendas diferenciadas para cada cliente, por exemplo, em atendimentos exclusivos em um salão de beleza, nos serviços de uma mecânica automotiva ou na venda de móveis sob

medida, de acordo com as necessidades dos clientes, sendo meios de obter vantagem da característica de variabilidade dos serviços (LAS CASAS, 2002).

Pode-se verificar, na Figura 3, as quatro características, que contribuem para que os serviços sejam melhor compreendidos e aplicados na prática.



**Figura 3** - Características dos serviços

**Fonte:** Kotler e Armstrong (2015, p. 259)

Todos estes fatores são relevantes para as empresas que desejam se destacar e ter sucesso no mercado consumidor, onde seu foco deve ser a satisfação do cliente, para que ele volte, futuramente, a procurar a empresa. Assim, garantir a qualidade dos serviços é um dos fatores mais importantes na tomada de decisão dos clientes para a aquisição do serviço.

## 2.2 QUALIDADE

Com base nas definições e características em relação aos serviços vistas anteriormente, faz-se necessário o estudo dos conceitos de qualidade, bem como a qualidade em serviço, para o desenvolvimento da pesquisa. De acordo Martinelli (2009), a qualidade está presente em todos os tipos de organização, assim compreender o conceito de qualidade é de

grande importância e se torna um fator diferenciador da empresa, em relação à concorrência.

O conceito de qualidade é extremamente dinâmico, por este motivo, definir qualidade é um desafio, visto que cada pessoa tem sua maneira de interpretar a qualidade, conforme sua necessidade. Assim, o conceito de qualidade se renova e se reinventa, sem deixar de levar em consideração o conceito intuitivo de qualidade, que cada indivíduo conhece (PALADINI, 2000). Definir qualidade não é uma tarefa fácil de ser realizada, sendo complexo e multifacetado, que deve ser percebido por diversas perspectivas (ANTÓNIO; TEIXEIRA, 2007).

Paladini (2000) comenta que o primeiro passo para realizar uma definição correta de qualidade é considera-la como um conjunto de atributos e componentes de um produto ou serviço. Deste modo, todos os aspectos que o cliente valoriza devem ser levados em consideração.

Pode-se definir a qualidade de um produto ou serviço como uma gama de características capazes de atender as necessidades implícitas e explícitas dos clientes, onde as necessidades implícitas são o que o cliente deseja receber, sua expectativa, não há documentação sobre estes fatores. Já, as necessidades explícitas são aspectos, objetivos e concretos, dos produtos ou serviços, são eles: os projetos, materiais utilizados, o compromisso, que é assumido com o cliente no ato da compra (SENAC, 2005).

Garvin (1992) define cinco abordagens principais para o conceito de qualidade, são elas: a transcendente, baseada no produto, no usuário, na produção, e no valor. Nos tópicos a seguir, são apresentadas estas definições.

1. A qualidade transcendente é um sinônimo de excelência reconhecida universalmente, como por exemplo, uma marca com padrões elevados e irrefutáveis. Percebe-se a aplicação deste conceito em obras de arte, por exemplo, onde a qualidade de tais não pode ser avaliada precisamente, ela é reconhecida pela experiência de cada pessoa. Pirsig (1974, p. 185) concorda com esta definição: “Qualidade não é

uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas, embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é”.

2. A qualidade baseada no produto possui definições bastante diversificadas, ela vista de forma precisa e mensurável, onde as diferenças de qualidade são apresentadas na quantidade que um determinado atributo de produto ou serviço possui em relação a outro, pode-se considerar a durabilidade, desempenho, capacidade de processamento eletrônico como alguns destes atributos.
3. Baseando-se no usuário, o conceito ganha uma forma ampla e expressivamente subjetiva, pois a qualidade neste sentido, leva em consideração as necessidades e os desejos que cada consumidor possui em relação ao produto, e que o mesmo também possa atender a sua necessidade. Edwards (1968, p. 37) declara: “A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos”. Corroborando com esta definição Juran (1974, p. 16): “Qualidade é adequação ao uso”. Kotler (2000, p. 79) concorda com estas definições ao afirmar que: “Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.” Em todas estas definições o cliente de ser o foco de atenção da empresa, para que a tomada de decisão de compra seja favorável, contudo, atender a este conceito se torna um desafio visto que cada pessoa tem desejos e necessidades distintas em relação ao mesmo produto ou serviço oferecido pela empresa.
4. Qualidade baseada na produção tem por intuito atender as especificações desejadas pelo projeto, onde qualquer erro cometido no processo implica em perda de qualidade. Neste sentido a busca pela melhoria da qualidade da produção e nos processos é constante para que se chegue um nível em que não seja necessário corrigir ou refazer um trabalho, o chamado “fazer certo da primeira vez”, visto que caso aconteça uma falha na produção, gera-se um custo desnecessário e

um gasto de tempo que poderia ser melhor aproveitado pelo colaborador realizando outra função do processo de produção.

5. O conceito de qualidade com base no valor está relacionado a percepção de valor do cliente ao preço de um produto ou serviço, ou seja, quanto o cliente acha aceitável pagar sem que haja perda de qualidade. Os consumidores estão crescentemente aderindo à percepção de valor na tomada da decisão de compra, assim se faz necessário que o valor do produto ou serviço deve ser superior ao preço pago pela aquisição do mesmo. Neste cenário deve-se levar em consideração que o conceito de valor trata de um sentimento, desejo ou busca de satisfação do cliente em sua compra. Os conceitos e aplicações de qualidade não surgiram de um dia para o outro, houve um processo de muitas pesquisas, testes e pessoas envolvidas em melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, no tópico a seguir, serão apresentadas algumas das principais linhas de pensamento sobre a qualidade.

### **2.2.1 Pensadores da qualidade**

Com passar do tempo alguns pensadores se destacaram com ideias e inovações sobre a teoria da qualidade, para assim propor um meio da empresa obter sucesso no mercado que está cada dia mais competitivo (MARTINELLI, 2009). Serão apresentadas abaixo alguns destes pensadores, bem como suas ideias.

Walter A. Shewhart foi o responsável por criar o controle estatístico da qualidade em 1926, onde um dos métodos utilizados para realizar o controle era a inspeção por amostragem. Apesar de ter sua origem a mais de 90 anos este método ainda é muito utilizado para realização do controle de qualidade atualmente (MARTINELLI, 2009).

Antônio e Teixeira (2007) abordam os conceitos de Joseph M. Juran sobre a qualidade onde o mesmo estabelece, além do conceito de adequação ao uso, que a qualidade deve ter um planejamento, controle e melhoria contínua. Juran propõe ainda um mapa para se planejar a



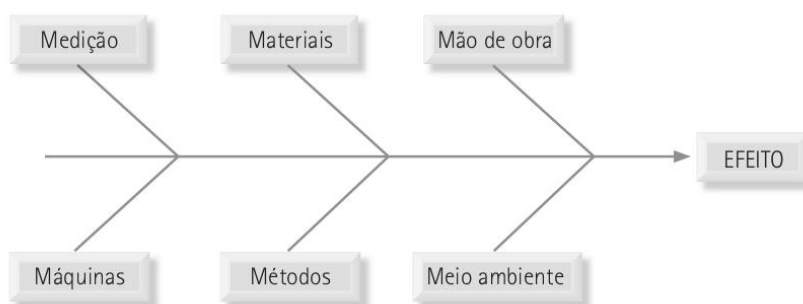
qualidade, pois para ele a qualidade não acontece por acidente, a mesma é o resultado de todos os processos realizados, o mapa possui os seguintes passos: identificar os clientes; determinar a necessidade do clientes; informar as necessidades para a empresa; desenvolver um produto que busque atender a necessidade do cliente; otimizar suas características; desenvolver um processo de fabricação para o produto; testar e validar o processo de desenvolvimento.

Armand Vallin Feigenbaum foi um dos idealizadores do conceito de “controle de qualidade total” o chamado TCQ (*total quality control*). Sua teoria tem por intuito estabelecer que todos os colaboradores e processos da empresa sejam responsáveis pela qualidade, onde a mesma deve ser vista como uma filosofia de gestão, um alvo, uma meta a ser atingida, para garantir a qualidade do produto ou serviço (JUNIOR et al, 2010).

Para Philip B. Crosby a qualidade está relacionada com a conformidade com as especificações dos clientes, ou seja, o objetivo é realizar a produção de maneira que atenda às necessidades e especificações que os clientes possuem. Desenvolveu a ideia de “zero defeito”, em que o foco era o de realizar o processo corretamente na primeira vez de sua execução, onde não houvesse nenhuma falha, para que nada necessitasse ser refeito, poupando gastos e tempo de produção (MARTINELLI, 2009).

Kaoru Ishikawa é conhecido como o pai do TCQ japonês, para ele a qualidade pode ser vista de diversas formas, não apenas na qualidade do produto, mas também na qualidade do serviço, das informações, dos processos, das pessoas envolvidas, da empresa e de seus objetivos. Enfatizando que por melhor que seja a qualidade de um produto ou serviço, se o preço for muito elevado não irá atingir a satisfação do cliente. Relata ainda que a qualidade deve ser de responsabilidade de todos os colaboradores da empresa durante todo o ciclo de vida do produto ou serviço. Ishikawa criou ainda o diagrama de causa e efeito para que seja possível realizar o controle de qualidade detectando falhas no processo (ANTÓNIO; TEIXEIRA, 2007).

A Figura 4 ilustra o diagrama proposto por Ishikawa.

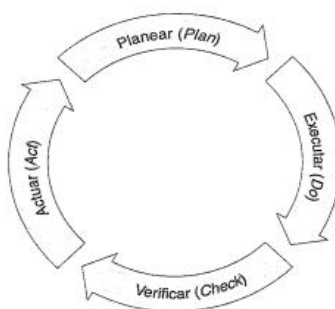


**Figura 4** - Diagrama de Ishikawa.

**Fonte:** Pearson Education do Brasil (2011, p. 22)

Edward Deming foi um dos principais pensadores sobre a qualidade, em suas ideias identifica que é de suma importância que haja o processo de gerenciamento da qualidade, ou seja, utilizar ferramentas estatísticas e números para que se obter uma melhor análise da qualidade e dos processos como um todo. Uma de suas principais contribuições para a gestão da qualidade foi a criação do ciclo PDCA, cada ciclo deste processo tem um papel fundamental manter e melhorar continuamente a qualidade do produto, e também dos serviços (MARTINELLI, 2009).

A sigla P.D.C.A significa: Planejar (*Plan*), passo em que é realizado o planejamento e definidos os processos para a fabricação do produto ou disponibilização dos serviços; Fazer (*Do*), esta fase do ciclo é responsável por executar as ações que foram planejadas; Checar (*Check*), realização de verificações e análise da qualidade percebida e satisfação do cliente quanto à entrega do produto/serviço; Atuar (*Act*), agir corretivamente quando houver alguma inconformidade encontrada. A Figura 5 representa o ciclo proposto por Deming.



**Figura 5** - Ciclo PDCA.

**Fonte:** António e Teixeira (2007, p.75)

### 2.2.2 As eras da qualidade

Os autores abordados se referem a definições temporais sobre a qualidade e suas principais tendências. Neste contexto, David Garvin classifica a evolução da qualidade em quatro divisões, são as chamadas eras da qualidade, onde classificou como: era da inspeção; controle e estatístico; gestão da qualidade e garantia da qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Pode-se destacar que, com o passar do tempo, o conceito de qualidade deixou de ser aplicado somente ao produto, evoluindo para toda a empresa e seus processos, tendo o cliente como seu foco. Sobre as eras da qualidade Pearson Education do Brasil (2011) exemplifica que “nada se perde, tudo se transforma”, pois nenhuma das teorias estudadas até aqui se perdeu, todas elas foram repensadas com intuito tentar melhorar continuamente a qualidade.

No Quadro 1 são apresentadas as principais características de cada uma das eras da qualidade propostas por Garvin (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Características Básicas	Interesse Principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos Profissionais da Qualidade	Quem é o responsável pela qualidade
Inspeção	Verificação.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto.	Inspeção, de medição.	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	Departamento de inspeção.
Controle Estatístico do Processo	Controle.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Ferramentas e técnicas estatísticas.	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos.	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade).
Garantia da Qualidade	Coordenação.	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.	Toda a cadeia de fabricação desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos	Programas e sistemas.	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento

			funcionais para impedir falhas de qualidade.			to e na execução das diretrizes da qualidade.
Gestão Total da Qualidade	Impacto Estratégico.	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência.	As necessidades do mercado e do cliente.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização.	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas.	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.

**Quadro 1** - As eras da qualidade.

**Fonte:** Carvalho e Paladini (2005, p.8)

A qualidade não se aplica somente a produtos e bens tangíveis, ela também deve ser levada em consideração na prestação de serviços. Um serviço com qualidade é aquele que atende as necessidades e os desejos do cliente, não somente aos critérios e padronizações propostas no projeto, tornando - se um fator muito importante para o sucesso da empresa de acordo com seu nível de qualidade (MARQUES, 2006). Por este motivo é relevante o estudo dos conceitos de qualidade em serviços.

## 2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

O serviço com um “sorriso no rosto” costumava ser o suficiente para garantir a qualidade e a satisfação do cliente; porém, com o crescimento do setor, da demanda e da concorrência, é preciso mais do que isso, para atrair clientes. Empresas e prestadores de serviços necessitam de estratégias para obter um diferencial competitivo no mercado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Corroborando com esta afirmação, Kotler e Armstrong (2015) mencionam que uma empresa pode se diferenciar de suas concorrentes entregando seus serviços com mais qualidade e foco em seus clientes. As prestadoras de serviços precisam também, identificar seus clientes

principais bem como suas necessidades e expectativas, em relação à qualidade dos serviços.

Conforme Las Casas (2002) aponta que, a qualidade em serviços está correlacionada com a satisfação do cliente, assim os serviços prestados por uma empresa devem ser muito bem planejados; porém, a qualidade na realização do serviço é indispensável, pois um serviço bem executado gera a satisfação do cliente, que voltam a procurar o prestador de serviços futuramente e também o indicam para amigos e pessoas de seu convívio social, gerando assim mais cliente e lucros para a empresa.

No que tange ao conceito de qualidade em serviços Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) enfatizam:

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e, também, como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. (p. 139)

### **2.3.1 Os 4 Ps dos serviços**

Os setores de prestação de serviços devem levar em consideração alguns pontos importantes na comercialização e venda de seus serviços, Las Casas (2002), classifica estes pontos como os 4 Ps da prestação de serviços, semelhantes aos quatro Ps dos bens tangíveis (preço, praça, produto, promoção), são eles: o perfil, os processos, os procedimentos e as pessoas. Os mesmos possuem o intuito de melhorar a qualidade do serviço prestado analisando estes fatores:

1. O perfil diz respeito ao local físico em que ocorrerá a prestação do serviço, ou seja, a organização de um escritório, a organização das mesas, a limpeza e higiene do local. Pois o cliente analisará o ambiente como um todo para ter a certeza que fez a escolha certa do prestador de serviço.
2. Outro ponto que deve ser levado em consideração são os processos que tem por finalidade facilitar a prestação do serviço para o cliente,

onde interação com o cliente deve ocorrer de forma organizada e com qualidade, para assim favorecer a satisfação do cliente, processo muito longos, confusos e burocráticos devem ser evitados, pois isto desvaloriza a prestação de serviços e deixa o cliente insatisfeito.

3. Os procedimentos da empresa refere - se a qualidade no atendimento ao cliente, o chamado “momento da verdade”, os clientes percebem a qualidade dos serviços prestados pelo contato com os colaboradores da empresa. Assim uma empresa deve treinar seus colaboradores para agir e atender os clientes da forma que deseja ser vista no mercado.
4. As pessoas em uma organização são fundamentais para que haja a prestação do serviço, assim profissionais bem treinados, com experiência e qualidade nos serviços que realizam agregam valor a empresa e a sua confiança com os clientes.

### **2.3.2 Dimensões da qualidade em serviços**

Conforme verificado nos parágrafos anteriores, a definição de qualidade não é algo facilmente mensurável, nem quantificável, pois é vista de forma diferente por cada indivíduo. Zeithaml e Bitner (2003) apresentam cinco principais fatores, que os clientes levam em consideração na avaliação da qualidade dos serviços: (1) a confiabilidade, (2) responsividade, (3) segurança, (4) empatia e, (5) tangibilidade. Estas características são conhecidas como dimensões da qualidade dos serviços, que serão abordadas no decorrer do trabalho.

Para Kotler (2000) a confiabilidade é a habilidade do colaborador de realizar a execução do serviço exatamente como foi planejado. A característica de confiabilidade pode ser percebida na capacidade de realizar o serviço com qualidade e sem erros no processo. Os clientes também levam em consideração se o tempo para a execução do serviço está dentro do prazo que foi acordado entre as partes no momento da compra e se o serviço foi realizado de acordo com o que foi especificado pelo cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

O fator de responsividade está no nível de disposição do prestador de serviços no ato de ajudar os clientes quando surge alguma dúvida ou um problema na prestação do serviço, resolvendo esta situação o mais breve possível, visando sempre melhorar a imagem da empresa para o cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Para Kotler (2000) o fator de responsividade está ligado à disposição que o prestador dos serviços tem de ajudar seus clientes e também de fornecer o serviço dentro do prazo que foi estabelecido entre as partes.

Referindo-se à dimensão da segurança Zeithaml e Bitner (2003) consideram que o cliente leva valoriza o conhecimento e a simpatia que os colaboradores apresentam no momento da prestação de serviço, um profissional bem treinado e com experiência faz com que o cliente tenha a segurança de que fez a escolha certa. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) ressaltam ainda a importância da cortesia, respeito e comunicação com o cliente, devendo o prestador de serviços estar sempre interessado em realiza-lo da melhor maneira possível.

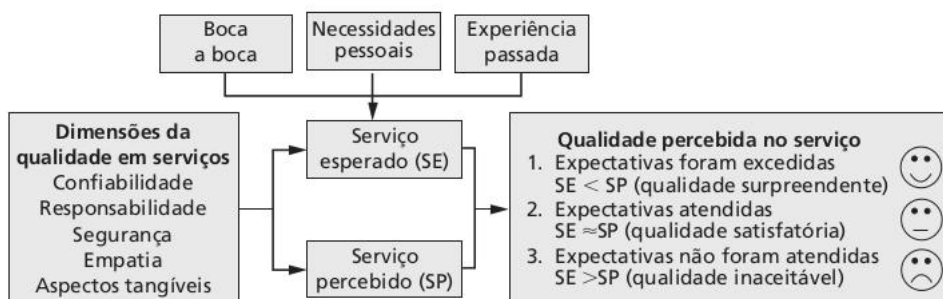
Fornecer segurança para os clientes se torna um crucial, principalmente em serviços com alto risco, por exemplo, a escolha de um advogado para cuidar da área jurídica da empresa, a escolha de um banco para realizar as transações financeiras, a contratação dos serviços de uma corretora de seguros, são serviços que deixam a maioria dos clientes inseguros no momento da compra, assim a segurança e a credibilidade do prestador de serviços são essenciais para uma boa avaliação da qualidade sob a ótica dos clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam que, a empatia é a demonstração de atenção e interesse entender o cliente, buscando atender as suas necessidades, por exemplo, se o cliente perde uma conexão aérea, o colaborador da empresa o auxilia a encontrar possíveis soluções para o problema, se colocando no lugar do próprio cliente procurando uma forma de lhe ajudar. Está relacionada ao atendimento e a boa comunicação com o cliente, a forma de atendê-lo e resolver aos seus questionamentos dúvidas e reclamações (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A dimensão de tangibilidade corresponde à aparência das instalações físicas do local da prestação dos serviços, dos colaboradores, se estão uniformizados ou não, dos equipamentos, e tudo aquilo que o cliente observa na empresa formando assim uma imagem do serviço, tal perspectiva é mais relevante para os novos clientes da empresa no momento de avaliação da qualidade (ZEITHAML; BITNER, 2003). Tal característica foi semelhantemente apontada por Las Casas (2002), no tópico 4.3.1, como o componente “perfil” 4 Ps dos serviços.

Kotler (2000, p. 459) reforça: “uma empresa prestadora de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes”. A qualidade percebida pelos clientes varia conforme seus desejos, expectativas, necessidades, experiências anteriores e ainda, pelo marketing feito pela empresa.

As dimensões da qualidade vistas nos tópicos acima se unem para suprir a expectativa do cliente quanto a entrega do serviço, caso haja superação das expectativas do cliente quanto ao serviço pode - se considerar o serviço com qualidade surpreendente, se as expectativas do cliente foram apenas atendidas o cliente percebe a qualidade do serviço de forma satisfatória, porém se a expectativa do cliente não foi atingida a qualidade do serviço torna - se ruim e inaceitável para o cliente. Na Figura 6 é representado um modelo para de percepção de qualidade dos clientes.



**Figura 6** - Qualidade percebida pelo cliente.

**Fonte:** Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.139)

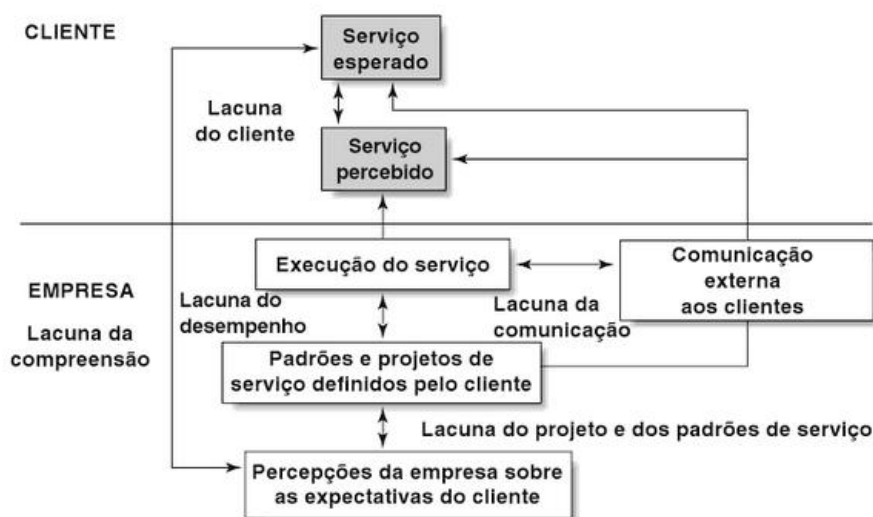


Quando a qualidade percebida pelo cliente não é satisfatória o prestador de serviços deve analisar seu processo de trabalho e verificar onde estão ocorrendo os erros e falhas na prestação do serviço. Para executar o serviço com qualidade elevando o nível de qualidade percebida pelo cliente, no próximo tópico serão apontadas algumas formas para encontrar as falhas e melhorar a qualidade percebida pelo cliente.

### 2.3.3 Falhas na qualidade em serviços

Ao se referirem à falha na qualidade em serviços, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) propõem um modelo de avaliação com cinco lacunas possíveis na prestação de serviços. Este modelo serve como base para as empresas que desejam melhorar, continuamente, a qualidade nos serviços oferecidos aos clientes.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) apontam a avaliação da lacuna entre o serviço que o cliente espera e aquilo que lhe foi entregue é um processo do cotidiano de retorno das informações do cliente, onde o mesmo é realizado por inúmeras empresas. Segue na Figura abaixo a representação das lacunas da qualidade do serviço.



**Figura 7** - Lacunas da qualidade em serviços.

**Fonte:** Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 45)

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 140) consideram a lacuna do cliente como: “a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes”. Suas expectativas podem ser compreendidas como padrões ou referências que o cliente tem quanto ao serviço, em que sua percepção da qualidade ocorre durante a prestação do serviço e depois da realização do serviço. Preencher a lacuna do que o cliente espera e o que ele recebe é fundamental para que haja uma avaliação positiva da qualidade do serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Por exemplo, na compra de uma passagem aérea de primeira classe, os clientes esperam um atendimento melhor, o conforto e segurança com um nível superior em sua viagem e atrelado a isto pagam um valor maior em relação as passagens de assentos convencionais, que não possuem um atendimento tal diferenciação.

Em relação à segunda lacuna apresentada, que se refere à compreensão do cliente, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) a definem como, a diferença entre as expectativas que são geradas no cliente e a percepção que o prestador de serviços possui de tais expectativas do cliente. Lovelock e Wirtz (2006, p. 351) também concordam com esta afirmação acerca da lacuna da compreensão informando que: “é a diferença entre o que os provedores de serviço acham que os clientes esperam e as reais necessidades e expectativas dos clientes”.

Um serviço mal planejado pode ocasionar grandes danos para a empresa, as vezes até irreversíveis, por este motivo os gestores de serviços devem buscar sempre compreender da melhor maneira possível, realizar pesquisas e buscar opiniões sobre quais as expectativas dos clientes em relação ao serviço que a empresa realiza ou que deseja realizar. O avanço da tecnologia e da comunicação possibilitam as empresas diminuir esta falha na percepção das expectativas dos clientes, se utilizadas da maneira certa podem se tornar um grande diferencial competitivo da empresa em relação a suas concorrentes.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) relatam ainda que outro ponto muito importante na lacuna do cliente é falta de comunicação da gerência da empresa com os funcionários que trabalham nos cargos de base, que em

muitas ocasiões conhecem os desejos e expectativas dos clientes melhor do que os gestores de serviços planejam, devido a sua experiência adquirida. Diminuir esta falta de comunicação com os colaboradores da empresa é uma forma de minimizar a falha na compreensão das expectativas dos clientes.

Uma percepção dos desejos e expectativas dos clientes de fato é fundamental para o prestador, contudo, não é suficiente para que o serviço tenha efetivamente qualidade satisfatória ou supere as expectativas dos clientes, outro ponto que deve ser considerado para gerar a qualidade no serviço são as realizações de projetos de serviço e o estabelecimento de padrões para sua execução. Pretendo com isso minimizar a lacuna do projeto e da prestação do serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Lovelock e Wirtz (2006) sustentam que esta lacuna se deve a diferença entre as expectativas e o projeto do cliente e os padrões de qualidade que a empresa estabelece para a realização deste projeto. Contornar e minimizar esta lacuna é uma difícil tarefa a ser feita, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) descrevem que as empresas têm grande dificuldade em traduzir as expectativas de projetos que os clientes possuem, em especificações de qualidade que seus colaboradores entendam e consigam cumprir.

Definir os projetos e padrões para a execução do serviço faz com que a empresa esteja no caminho certo para garantir a qualidade na prestação do serviço, porém não é o bastante, pois além de planejar os serviços com qualidade e de maneira que atenda as expectativas do clientes o prestador deve realizar de forma satisfatória a execução do serviço especificado (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 40) argumentam que, em relação à lacuna do desempenho do serviço: “é definida com o a diferença entre o desenvolvimento de padrões de serviço designados pelo cliente e o real desempenho do serviço pelos funcionários da empresa”. Lovelock e Wirtz (2006) concordam com a afirmação acima definindo tal lacuna como a diferença entre as especificações realizadas no projeto para a entrega do

serviço, e o que realmente foi entregue pelo prestador de serviços. Executar o serviço de acordo com o projeto especificado é um ponto chave para que o cliente perceba a qualidade do serviço, pois caso o serviço entregue não esteja de acordo com o projeto consequentemente a avaliação do cliente quanto ao serviço não será satisfatória.

Lovelock e Wirtz (2006) apresentam alguns pontos que podem ser focados pelo prestador de serviços: esclarecer qual o papel dos colaboradores na empresa e fazer com que eles entendam a necessidade e importância de seu serviço; proporcionar treinamentos para aprimorar suas técnicas e conhecimento na função que realiza; instruir os colaboradores sobre o projeto e quais são os desejos e expectativas do cliente, entre outros pontos que ajudam a melhorar o nível de qualidade percebida pelo cliente.

Associando a lacuna da comunicação Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) relatam que as expectativas dos clientes são formadas por meio de anúncios, propagandas e marketing realizado pela empresa, as ferramentas de comunicação e mídias fazem as expectativas do cliente em relação ao serviço aumentem. A falha de comunicação decorre da discrepância entre o serviço que a empresa pode entregar ao cliente e o serviço que lhe foi prometido.

A falta de comunicação é um grande problema atualmente, pois em muitas ocasiões os vendedores realizam promessas com níveis de qualidade excessivos que a empresa não pode cumprir. Gerando no cliente uma expectativa que não irá ser satisfeita na entrega do serviço, de modo que avaliação do cliente quanto a qualidade do serviço será negativa. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) respaldam que quanto maior for a lacuna do nível de qualidade do serviço prometido ao cliente e o nível de qualidade do serviço entregue, menor será a avaliação de qualidade do serviço pelo cliente.

Para minimizar as chances de falhas na comunicação do serviço Lovelock e Wirtz (2006) descrevem alguns meios como: desenvolver propagandas com os colaboradores que trabalham na instituição; apresentar anúncios com versão prévia de novas campanhas e/ou serviços

a serem disponibilizados, a seus fornecedores e parceiros, garantindo que todos os insumos necessários para a realização do serviço estarão disponíveis; proporcionar a aproximação do setor de marketing da empresa com o setor de operação dos serviços, para a criação de anúncios mais consistentes com a realidade da empresa; deixar claro para o cliente tudo aquilo que é possível ou não fazer para que ele crie expectativas que o prestador de serviços consiga atender.

A visão de qualidade que o cliente tem da empresa é um fator chave na decisão de compra, porém a empresa deve garantir que a expectativa do cliente seja atendida e também superada. Neste cenário eliminar as falhas na qualidade do serviço é um ponto muito importante para seus prestadores, pois isto aumenta a qualidade percebida dos serviços realizados, deste modo elevando satisfação e proporcionando a fidelidade do cliente.

Inicialmente, considerava-se que um serviço não poderia ser realizado remotamente, pelo fato de exigir a presença do cliente e do prestador de serviço para sua execução. A tecnologia da informação veio com o intuito de diminuir a importância deste pré-requisito, como resultado foi presenciado o aumento do acesso à informação e da comunicação bem como o crescimento e globalização dos serviços, onde muitos dos serviços prestados atualmente podem ser prestados e consumidos em qualquer hora e qualquer lugar (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Pode-se perceber então, a importância da tecnologia da informação no setor de prestação de serviços, e também, na economia como um todo. Compreender o que é a tecnologia da informação, a gestão de um setor de suporte em TI de uma empresa, e como ela pode ser utilizada para minimizar as falhas da qualidade nos serviços é de grande relevância para o crescimento e sucesso dos prestadores de serviços.

## 2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Tecnologia da Informação é representada pelo conjunto de atividades e resoluções de problemas por meio da utilização de recursos computacionais, sejam eles físicos (*hardware*) ou não físicos (*softwares*). Pretende facilitar o acesso à informação e disponibilização de dados, bem como tornar mais prática as funções dos colaboradores de uma empresa, e também, propiciar tal acesso para as pessoas em geral. Habitualmente, a tecnologia de informação é conhecida apenas como TI (MEIRELES, 2001).

Rezende e Abreu (2003) definem a TI como um conjunto de recursos computacionais e tecnológicos, que geram e armazenam informações, bem como a geração de conhecimento na organização, na qual a TI é prestadora de serviços.

Com o avanço da tecnologia e a facilidade de comunicação, para que uma empresa, de qualquer segmento, tenha sucesso no mercado consumidor, é fundamental que a tecnologia da informação esteja presente na gestão estratégica da organização. Para que assim, os gestores consigam alcançar os seus objetivos, criando diferenciais competitivos para a empresa, no segmento de mercado em que atua.

Turban, Rainer e Potter (2005) informam que, o setor de TI de uma empresa é responsável por gerenciar as informações, estatísticas, processar e armazenar os dados, e zelar pelos equipamentos e softwares utilizados pelos colaboradores no dia a dia da empresa. Este setor proporciona diversos benefícios à organização, por este motivo, tem obtido grande importância. Toda esta tecnologia trouxe às empresas e ao setor de TI, uma gama de processos referentes à manutenção dos computadores, equipamentos de informática em geral, sendo estes, alguns dos serviços prestados pelo setor de TI, além do próprio funcionamento dos sistemas em si.

### **2.4.1 O impacto da Tecnologia da Informação na prestação de serviços**

Lovelock e Wirtz (2006) apontam que a tecnologia é um meio para a inovação e qualidade em serviços, a utilização da tecnologia em uma empresa pode ser usada como uma ferramenta estratégica para melhorar a qualidade dos serviços, acelerar os processos, reduzir custos, facilitar a entrega, bem como buscar inovações na prestação de serviço. A tecnologia, se aplicada de maneira correta, proporciona ao prestador de serviço um meio para se diferenciar em relação a concorrência, aumentando as chances de sucesso da empresa no mercado.

O avanço da tecnologia e aumento do acesso a informação mudaram, consideravelmente, a prestação e a qualidade do serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Corroborando com esta afirmação Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) exemplificam que a Internet e os balcões de autoatendimento em aeroportos mudaram as expectativas dos clientes em relação ao serviço, pois atualmente não precisam ficar aguardando em uma fila para realizar seu *check-in* de embarque no voo, substituindo a interação pessoal pela tecnologia.

Estas mudanças, na prestação de serviços, podem ser percebidas mais facilmente em serviços online, na compra de ingressos pela Internet para o cinema, peças de teatro ou concertos musicais, em lojas online que possibilitam a compra em qualquer horário sem a necessidade de um vendedor, na utilização dos serviços de Internet Banking para pagamento de contas entre outros serviços que mudaram sua forma de prestação devido ao avanço da tecnologia.

Cabe ao setor de TI, gerenciar os serviços realizados para que sejam entregues com qualidade e que atendam às necessidades de seus usuários, com qualidade. Nesse sentido, existem algumas ferramentas, que auxiliam os gestores de TI a administrar a prestação de seus serviços.

## 2.5 GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS DE TI

A necessidade do gerenciamento dos serviços, proporcionados pelo setor de TI, surgiu pelas demandas geradas de controle, transparência e previsibilidade das organizações em meados dos anos 90. Nesta época, a busca por qualidade nas empresas era um ponto forte, visto que, a qualidade havia conquistado uma grande importância no cenário mundial (MANSUR, 2007).

Conforme Magalhães e Pinheiro (2007), as empresas gradativamente, têm se tornado mais dependentes da tecnologia da informação, com o intuito de atender as estratégias de negócio no ramo em que empresa está inserida, em que o setor de TI deve, obrigatoriamente, estar alinhado e buscar soluções, que atendam a necessidade estratégica da organização, sem esquecer do suporte aos demais serviços prestados, um setor de TI que não leva em consideração estes fatores é apenas mais um provedor de tecnologia, que não agregará valor à empresa e nem, aos seus clientes.

Freitas (2013) reforça a importância do alinhamento do setor de TI com as estratégias de negócio da organização, onde cada vez mais estão sendo utilizadas ferramentas de TI para auxiliar a gestão da empresa como um todo. Porém não havendo uma gestão com qualidade e eficiência dos serviços prestados pelo setor de TI, as ferramentas disponibilizadas para auxiliar a gestão não atenderão as necessidades da organização.

Magalhães e Pinheiro (2007) argumentam que há um grande desafio para o setor de TI em relação a estar alinhado as estratégias de negócio da organização, onde o setor de TI deve perceber que os clientes não querem a entrega de produtos e sim de serviços, que sejam prestados com qualidade e que atendam a necessidade do cliente, agregando valor à empresa pelo cliente. Pode-se perceber que, neste cenário, o setor de TI possui um papel muito importante em uma organização, que deseja diferenciação e sucesso no mercado.



Freitas (2013) menciona três tipos de TI, em relação ao nível de envolvimento do setor com os negócios da empresa, são elas:

1. TI Reativa: é um setor de TI que entra em ação somente quando acontece um problema, atuando como “TI bombeiro”, ou seja, age somente quando o problema já aconteceu ou está acontecendo. Seus clientes não ficam satisfeitos com os prazos determinados e com a entrega dos serviços prestados, não gerando nenhum valor para a empresa.
2. TI Eficaz: tem por objetivo buscar atender os processos da empresa de forma eficaz e com qualidade para atender à necessidade básica de seus clientes, o setor ainda possui pontos a serem melhorados, mas está buscando sempre a melhoria contínua em seus serviços.
3. TI Eficiente e Proativa: é a “TI dos sonhos” de qualquer empresa, onde ela de forma antecipada aos acontecimentos dos problemas, está sempre melhorando seus processos e fluxos de entrega dos serviços buscando atender de forma eficiente e com qualidade os clientes e usuários de seus serviços e também, participa ativamente do planejamento estratégico juntamente com a gestão empresarial.

Conforme os autores supracitados, pode-se perceber a importância do gerenciamento dos serviços de TI para uma organização. A seguir, apresenta-se algumas ferramentas e boas práticas que podem ser utilizadas pelos gestores de TI para alcançar a qualidade nos serviços prestados, bem como atender a necessidade de seus clientes e usuários.

### **2.5.1 Boas práticas no gerenciamento dos serviços de TI**

Existem várias metodologias e boas práticas utilizadas para realizar o gerenciamento dos serviços de TI, dentre as principais, pode-se citar a ISO 9000, PMBOK®, COBIT® e ITIL®. No decorrer deste trabalho serão apresentadas o COBIT® bem como, as boas práticas de gerenciamento ITIL®.

Conforme Freitas (2013), o COBIT® é uma sigla em inglês onde pode - se traduzir seu significado para “Objetivos de Controle para a Informação e Tecnologia Relacionada”, é um processo de gestão criado em 1994 por pesquisadores das universidades de Amsterdã, Califórnia e Austrália. Como seu nome já pressupõe, COBIT® procura estabelecer objetivos de controle nos serviços prestados pelo setor TI, no serviço de suporte ao cliente, por exemplo, há cinco objetivos de controle destacados pelo autor, são eles: a criação de uma central de atendimento ao cliente, também conhecida como “*Help Desk*”; registrar todas as solicitações realizadas pelos clientes; estabelecer as equipes responsáveis por para cada tipo de solicitação registrada; monitor os prazos de entregas das solicitações dos usuário; e avaliar periodicamente os relatórios de chamados e registros de solicitações, analisando os problemas que mais ocorreram e que podem acontecer, buscando assim uma solução definitiva para o problema.

Para que as boas práticas do COBIT® sejam atendidas com sucesso pelo setor de TI da organização é necessário que seus processos internos estejam bem definidos e documentados, tais processos são muito importantes para atender às normativas de boas práticas do COBIT®.

Santos e Baruque (2010) relatam que o ITIL® é uma biblioteca com vários livros que trazem as abordagens referentes ao gerenciamento dos serviços de TI, a ITIL® não é uma metodologia, ou uma regra, e sim um conjunto de boas práticas e processos a serem seguidos no setor de TI de uma empresa. A ITIL® é uma marca registrada do *The Cabinet Office*, por este motivo, deve ser sempre citada em artigos e publicações com o símbolo ®.

A sigla I.T.I.L significa *Information Technology Infrastructure Library* a Infraestrutura de Tecnologia da Informação. Como o próprio nome pressupõe, é uma biblioteca com vários livros com assuntos de gerenciamento dos serviços de TI.

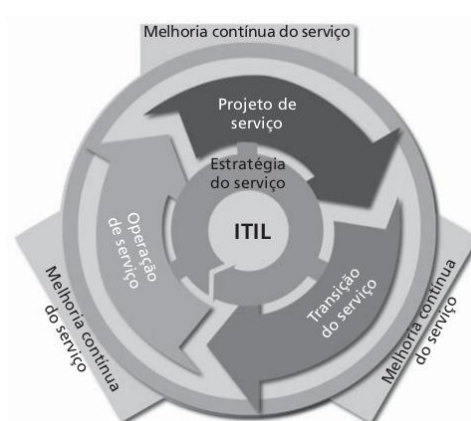
Conforme a definição de Cougo (2013) o intuito da ITIL® é realizar um novo processo de atendimento, obter maior produtividade dos colaboradores em seus atendimentos, otimizar o controle de metas e

objetivos do setor de TI quanto a visão estratégica da empresa, maior controle dos recursos, e a melhoria do serviço prestado. Todos estes objetivos têm por finalidade melhorar o nível de satisfação e qualidade percebida do cliente com os serviços oferecidos pelo setor de TI.

Freitas (2013) relata que a ITIL® surgiu na década de 80, no Reino Unido, sua primeira versão era composta por 31 livros. Em 2002 foi lançada a segunda versão da ITIL, contendo 7 livros, esta versão ainda é bastante utilizada. Atualmente o ITIL® está em sua terceira versão, lançada em 2007, tendo sido realizada uma revisão dos livros, que a compõe, tendo hoje, 5 livros, são eles:

1. *Service Strategy* (Estratégia de Serviço).
2. *Service Design* (Desenho de Serviço).
3. *Service Transition* (Transição de Serviço).
4. *Service Operations* (Operação de Serviço).
5. *Continual Service Improvement* (Melhoria Continuada de Serviço).

Cada um dos livros tem o intuito de auxiliar os gestores de TI a seguir a direção para o melhor aproveitamento dos recursos e serviços do setor de TI, buscando proporcionar a TI, alinhamento aos objetivos do negócio. Agregando valor aos clientes, buscando aumentar as chances de voltarem a contratar o serviço (FREITAS, 2013). Na Figura 7, observa-se o ciclo do serviço, segundo a ITIL v3, na gestão dos serviços do setor de TI.



**Figura 8** - Arquitetura de serviços da ITIL® V3.

**Fonte:** Santos e Baruque (2010, p. 82)

Cada ciclo da arquitetura de serviços da ITIL® possui um objetivo diferente; visto que, todos convergem para a melhoria contínua dos serviços prestados. Nos próximos tópicos serão apresentadas algumas características sobre cada um dos ciclos, conforme a Figura 8.

**Estratégia de Serviço:** Tem o propósito de definir um caminho ao setor em relação aos serviços prestados, buscando identificar a área de negócio da empresa, bem como quais os melhores serviços de TI que devem ser disponibilizados para seus usuários de acordo com Cestari Filho (2012). Os serviços devem ser estudados de forma estratégica para agregar valor a empresa perante o mercado consumidor, a escolha dos serviços a serem prestados bem como os fornecedores destes serviços, é um ponto muito importante para que se possa atingir o sucesso neste ciclo da ITIL®.

Outro ponto, é a questão dos custos dos serviços de TI, em que os gastos realizados no setor, na implantação ou contratação de serviços, devem ser justificados em resultados positivos para a empresa. Também gerenciar a demanda dos serviços deve ser levado em consideração, pois se por exemplo, o tráfego de dados na rede da empresa for muito grande, deve ser projetada uma infraestrutura que atenda a esta necessidade, para que a organização não fique sem utilizar seus sistemas administrativos, que podem causar muitos transtornos.

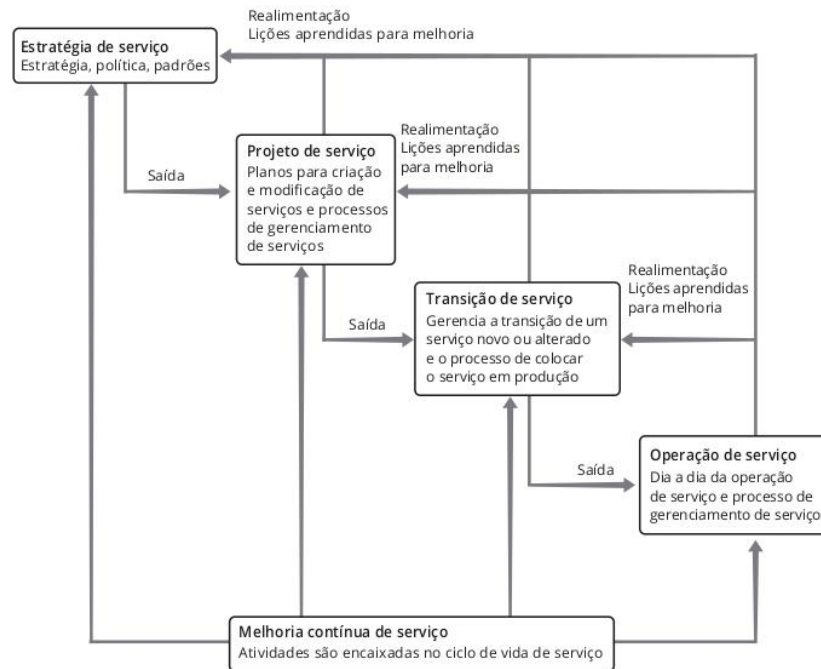
**Projeto de Serviço ou Desenho de Serviço:** Freitas (2013) define o projeto de serviço como sendo um ciclo da arquitetura ITIL®, que tem por intuito desenhar e os serviços de TI, de forma que atendam as necessidades atuais e futuras da organização, propondo políticas de utilização, processos para atender aos requisitos deste processo. Proporcionar a satisfação e qualidade ao cliente nos serviços prestados pelo setor de TI também é um dos objetivos deste ciclo.

**Transição de Serviço:** O ciclo de transição do serviço é relativamente idêntico a fase de implantação de um projeto comum de uma empresa, a diferença básica consiste no fato da necessidade de gerenciar os recursos que se possui para poder implantar o novo serviço ou alteração de um serviço que já existe (CESTARI Filho, 2012). Tal processo é importante no

ciclo dos serviços de TI da ITIL®, para se controlar os serviços que estão em operação, atualmente, realizar a documentação, e garantir seu funcionamento, assim como, minimizar riscos à empresa e falhas nos serviços prestados pelo setor de TI, mantendo o atendimento das necessidades do negócio, que foram estudadas nos ciclos anteriores.

**Operação de Serviço:** A finalidade deste ciclo é fazer com os clientes de TI tenham satisfação e confiança nos serviços que são disponibilizados a eles. Pode-se considerar que é a fase de “pôr em prática” os serviços e estratégias que foram estudadas e analisadas. Assim, esta é a fase mais prolongada do ciclo de serviço, pois requer monitoramento e suporte contínuo aos usuários dos serviços de TI (SANTOS e BARUQUE, 2010). Dentro do contexto da operação de serviços, tem-se vários tópicos de processos a serem seguidos, como por exemplo: gerenciar eventos; gerenciar alertas, problemas e incidentes; gestão de solicitações de serviços ao setor de TI; cumprir as requisições dos usuários, dentre outros processos.

**Melhoria Continuada do Serviço:** Este ciclo propicia aos gestores de TI uma forma de avaliar a qualidade nos serviços prestados, com o objetivo de implantar melhorias em cada ciclo dos serviços que foram vistos anteriormente, bem como analisar oportunidades de diferenciação do negócio que ainda não foram vistas em relação aos serviços de TI que possam adicionar valor à empresa (CESTARI Filho, 2012). Com isto, otimizar os processos da empresa e assim, atingir eficiência e eficácia nos serviços prestados, mantendo o alinhamento dos serviços de TI com a visão de negócio e otimizando os custos dos serviços (Figura 9).



**Figura 9** - Fluxo da melhoria contínua da ITIL® V3.

**Fonte:** Cestari Filho (2012, p. 134)

Pode-se observar o mapa de fluxo dos processos da ITIL®, e o fluxo para a melhoria contínua dos processos de gerenciamento dos serviços prestados pelo setor, em que, cada um deles, possui função distinta; porém, têm papel fundamental no contexto geral, para garantir a qualidade na entrega dos serviços e satisfação dos usuários de TI.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os tópicos que se referem aos procedimentos metodológicos, utilizados nesta pesquisa, têm o intuito de apresentar quais os meios e ferramentas para a realização do presente Trabalho de Conclusão de Curso. Tais ferramentas, técnicas de coleta e análise de dados serão apresentadas a seguir.

Este TCC apresenta referencial de literatura sobre as temáticas do estudo - qualidade em serviços, dimensões da qualidade, pesquisas de satisfação, dentre outras. Para se obter o nível de qualidade dos serviços prestados pelo setor de TI da organização foram realizadas entrevistas em profundidade com pessoas-chave da mesma (colaboradores), líderes de diversos setores.

#### 3.1 PESQUISA

A pesquisa científica é o desenvolvimento de um estudo bem planejado que se caracteriza por investigar algo, tem por finalidade descobrir respostas sobre um determinado tema de modo científico. O ponto inicial de uma pesquisa vem da falta de resposta para um problema, a partir daí são levantadas hipóteses que podem ou não ser confirmadas de acordo com os resultados obtidos na pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

No que se refere ao conceito de pesquisa Gil (2002):

Como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (p. 42).

A pesquisa pode ser definida como um conjunto de ações e meios utilizados para encontrar a solução de um problema, com base em procedimento definidos. Em geral uma pesquisa é realizada quando se

tem um problema, porém não há uma resposta definitiva ou uma solução para tal (SILVA; MENEZES, 2005).

### **3.1.1 Classificação da pesquisa**

As pesquisas podem ser classificadas de várias maneiras, de acordo com o tipo de estudo que se deseja realizar.

Em relação ao tipo de abordagem do problema para a realização da pesquisa, pode-se distingui-la em qualitativa e quantitativa. As, de caráter quantitativo, observam tudo aquilo que pode ser quantificado, ou seja, traduzem para números os fatos, opiniões e informações adquiridas, para sua classificação e análise. Para a realização desta abordagem de pesquisa são utilizadas técnicas de estatística como percentual, média, moda, dentre outras (SILVA; MENEZES, 2005).

Já, a pesquisa qualitativa, conforme Prodanov e Freitas (2013), a leva em consideração a relação entre o mundo real e o sujeito, tal abordagem de pesquisa, diferentemente da quantitativa, não é transformada em números. O estudo do ambiente natural é a fonte utilizada para realizar a coleta de dados e o pesquisador o instrumento-chave, os dados coletados na pesquisa são descritivos relatando o maior número de elementos encontrados.

Sendo assim, este trabalho se classifica como uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, em que se utilizou a modalidade de entrevista em profundidade, com questões semiestruturadas. Optou-se por realizar entrevistas em profundidade, com pessoas-chave da organização em estudo (colaboradores), que assumem cargos de liderança nas equipes de trabalho. E ainda, caracteriza-se como quantitativa, pois os resultados são apresentados com algum tratamento, com base na estatística descritiva, com o objetivo de facilitar a compreensão, por de gráficos e tabelas, tornando a apresentação dos resultados mais dinâmica, além da apresentação das opiniões dos entrevistados de forma qualitativa.

Quanto à entrevista em profundidade, a vantagem deste tipo de técnica de levantamento de dados, é a de possibilitar à aproximação e



aprofundamento no problema em estudo e, como o próprio nome propõe, obter informações em profundidade, dos sujeitos e, por conseguinte, da organização em estudo. Dispondo assim, de grande riqueza de informação, de natureza qualitativa. Essa profundidade nas informações levantadas, também é característica do estudo de caso.

As pesquisas qualitativas são muito eficazes para se buscar detalhes sobre as percepções e o comportamento do entrevistado, permitindo explorar problemas com precisão, e realizar análise ampla e profunda do assunto de interesse, a partir das posições individuais. Sendo assim, trata-se de um estudo qualitativo, com entrevistas individuais, semiestruturadas (OLIVEIRA, MARTINS e VASCONCELOS, 2012).

Do ponto de vista da natureza da pesquisa, pode-se dividi-la em dois grupos, o de pesquisa básica, e pesquisa aplicada. A pesquisa básica tem por objetivo gerar novos conhecimentos para alavancar o campo da ciência; contudo, não tem uma aplicação prática prevista, este tipo de pesquisa envolve verdades e interesses universais (SILVA; MENEZES, 2005). Já, a pesquisa aplicada tem o intuito de gerar novos conhecimentos e efetivamente aplica-los na prática para a resolução de um problema. Esta natureza de pesquisa tem como base verdades e interesses locais (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto à natureza, o presente trabalho é definido como pesquisa aplicada, por buscar solucionar um problema específico, com um interesse local, relacionado à percepção de colaboradores (pessoas-chave) da organização em estudo, em relação aos serviços prestados pelo Setor de TI.

Em relação aos objetivos da pesquisa, Gil (2002) os classifica em três grupos: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. Contudo, este TCC utiliza a pesquisa exploratória e descritiva; ou seja, tem o intuito de descrever o nível de qualidade percebida dos serviços prestados pelo setor de TI de uma instituição, utilizando da pesquisa exploratória como primeira etapa para se aproximar do problema em estudo e assim, definir os termos principais para realizar buscas para a pesquisa bibliográfica. A

conversa com pessoas-chave também traz oportunidade de estudo futuro, devido à riqueza de informações obtida.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo buscar maior familiaridade com o problema, afim de torna-lo mais claro ou de desenvolver hipóteses sobre o problema. Em geral, este tipo de pesquisa envolve o levantamento de literatura, entrevistas com pessoas, que já tiveram experiências com o problema, e análise de resultados, de maneira que se possa entender melhor o problema abordado (GIL, 2002).

As pesquisas descritivas objetivam identificar e descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relação entre variáveis; por exemplo, uma pesquisa referente à preferência partidária e nível de escolaridade da população. Em geral, são utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observações sistemáticas, assumindo assim, a forma de levantamento. Os dados obtidos são registrados, analisados, interpretados sem que o pesquisador tenha alguma ação sobre eles, os fenômenos são estudados; porém, não são manipulados pelo pesquisador (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Com base nos procedimentos técnicos da pesquisa, Prodanov e Freitas (2013) resumem as características de um deles, conforme o Quadro 2.

Pesquisa Bibliográfica	Concebida a partir de materiais já publicados.
Pesquisa Documental	Utiliza materiais que não receberam tratamento analítico.
Pesquisa Experimental	Determinamos um objeto de estudo, selecionamos as variáveis e definimos as formas de controle e de observação dos efeitos.
Pesquisa de Levantamento	Propõe a interrogação direta de pessoas.
Estudo de Caso	Representa a estratégia preferida quando colocamos questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.
Pesquisa Ex-post-facto	O experimento realiza-se depois dos fatos.
Pesquisa-Ação	Procura estabelecer uma relação com uma ação ou um problema coletivo.
Pesquisa Participante	Quando é desenvolvida a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

**Quadro 2** - Características dos procedimentos da pesquisa

**Fonte:** Prodanov e Freitas (2013, p. 128)

Os procedimentos técnicos utilizados para a realização da pesquisa foram: a pesquisa de campo, pois foi realizada coleta dados primários com as pessoas-chave da empresa de desenvolvimento de software; também pode ser considerada de cunho documental, pois foram realizadas consultas ao site da empresa, para se obter informações necessárias para desenvolvimento deste TCC.

E ainda, pode-se classificar esta pesquisa como bibliográfica, pois a partir de livros e artigos científicos foram averiguadas as definições sobre os assuntos: qualidade, serviços e suas características, qualidade em serviços, tecnologia da informação, dentre outros assuntos relevantes para a fundamentação teórica.

Além disso, é considerada um estudo de caso, pois visa ampliar e detalhar o conhecimento sobre o nível de qualidade percebida por pessoas-chave da organização, em relação aos serviços prestados pelo setor de suporte de TI. Com intuito de explorar e analisar as opiniões dos colaboradores da organização, descrevendo o contexto de aplicação da pesquisa, para obter dados consistentes para a realização da análise e discussão dos resultados (GIL, 2002).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A empresa escolhida para a realização deste TCC possui sua sede no estado de Santa Catarina, é uma das maiores empresas brasileiras no ramo de desenvolvimento de softwares para gestão, atuando no Brasil e em países da América Latina, além dos Estados Unidos.

Teve sua fundação em 1990, a partir daí, concentra seu foco no desenvolvimento de soluções em tecnologia em três áreas são elas: a gestão pública, indústria da construção e justiça. O setor de suporte de TI abordado no tema desta pesquisa realiza a prestação de serviço para a área de soluções em justiça na empresa.

Dentre as unidades de negócio, há a área de justiça, que tem por objetivo desenvolver *softwares* para Ministérios Públicos, Tribunais de

Justiça e Procuradorias. Tal área, atualmente, é responsável por fazer a gestão de mais da metade dos processos judiciais em trâmite no país. As soluções desenvolvidas pela empresa aceleram grandemente o tempo de tramitação de um processo judicial, melhorando este fluxo, realizam também a integração dos dados no sistema, facilitando assim a troca e o acesso à informação, entre os envolvidos na ação judicial.

O setor de suporte de TI da área de justiça, desta organização, tem o objetivo de manter os recursos, que disponibiliza, funcionando corretamente para que as equipes desta área de negócio tenham as melhores condições e equipamentos, para realizar seu trabalho. Visando melhorar a qualidade e agilidade nos serviços prestados pelo setor de suporte de TI, foram implantadas algumas das melhores práticas ITIL®.

O início da implantação das melhores práticas ITIL® foi em 2009; contudo, não houve um projeto para que tal implantação acontecesse, o processo de implantação da ITIL® surgiu da necessidade do setor de suporte de TI atender à crescente demanda e estruturação pela qual a empresa estava passando naquele período.

O suporte de TI, atualmente, conta com cerca de 15 colaboradores para atender os clientes internos da organização, e cerca de 300 outros colaboradores, localizados em diversas cidades do país, responsáveis pelo atendimento dos clientes externos da empresa, os usuários das soluções desenvolvidas. O foco da pesquisa será a avaliação da qualidade dos serviços do setor de suporte de TI que atende as solicitações dos clientes internos da organização. A empresa possui colaboradores com certificação em ITIL®; contudo, não há uma regra, que determine que todos os colaboradores tenham conhecimento sobre o que é ITIL®.

Para realizar o atendimento aos clientes internos, o setor de suporte de TI desenvolveu canais de comunicação, em que os colaboradores têm três formas para contato: (1) pelo portal de atendimento, que é um site para realizar a abertura da solicitação e relatar problemas, (2) pelo telefone, ligando diretamente para o ramal do setor, onde o colaborador será atendido por um dos colaboradores do suporte, e também, (3) pelo envio de e-mail ao setor.

Antes da criação deste novo canal de atendimento (portal), haviam muitas reclamações dos clientes internos, que relatavam que o sistema, para abertura de chamados, era muito difícil para ser utilizado, as informações solicitadas não eram claras. Por exemplo, a escolha de um nível de serviço, muitos colaboradores não têm conhecimento para tal, pois o nível de serviço, é uma das melhorias práticas ITIL®, e não é obrigação de todos os clientes internos o conhecerem. Outro ponto de insatisfação dos clientes internos era o que se pode traduzir por “ficavam no escuro”, sem ter um posicionamento do andamento da solicitação, que havia sido feita.

Por estes motivos, o setor de suporte de TI buscou meios de melhorar a qualidade e profissionalização dos serviços prestados aos colaboradores da empresa com a implantação e adaptação das melhores práticas da ITIL® no setor, para alcançar melhores resultados, com foco na melhoria contínua.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa são todos os indivíduos que possuem as características necessárias para a realização do estudo em questão. Já, a amostra é uma parte da totalidade população (SILVA; MENEZES, 2005).

A amostra, que participou das entrevistas em profundidade, foi de 14 (quatorze) colaboradores, considerados pessoas-chave da organização, que solicitam serviços ao setor de TI.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Após definição do tema, dos objetos de estudo, do problema, tipo e cenário de pesquisa, a próxima etapa a ser realizada é a de coleta de dados (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Para a escolha dos instrumentos para coleta de dados, Silva e Menezes (2005) apontam que o mesmo deve fornecer uma aproximação efetiva entre o pesquisador, o sujeito, e a pesquisa realizada. A coleta de dados está relacionada com o problema ou hipóteses da pesquisa e tem o intuito de obter informações para que os objetivos sejam alcançados.

Para a realização da coleta dos dados, conforme a definição de Silva e Menezes (2005), foram utilizadas as técnicas de entrevista semiestruturada, pois a mesma segue um roteiro pré-estabelecido. O roteiro da entrevista totaliza 12 (doze) perguntas divididas em em cinco grupos, as cinco dimensões da qualidade, com base na escala Servqual. Contudo, não foi aplicada esta escala, de forma integral, tendo sido adaptada, inspirando-se em suas premissas, com base nas dimensões da qualidade em serviços; já que, não foi aplicado - em larga escala - um questionário com perguntas sobre o que espera e o resultado do serviço prestado. Optou-se pela entrevista em profundidade, considerando a possibilidade de obter riqueza de informações sobre o assunto, fornecida pelas pessoas-chave da empresa em estudo.

A escala SERQUAL foi criada em 1998 pelos pesquisadores Parasuraman, Berry e Zeithaml, e tem por objetivo, mensurar a percepção da qualidade em serviços, mensurando as cinco dimensões da qualidade; ou seja, (1) a confiabilidade, (2) segurança, (3) empatia, (4) responsividade e, (5) tangibilidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). A escala Servqual completa está disponível no Anexo A.

A divisão entre as dimensões da qualidade consta nas perguntas elaboradas na entrevista semiestruturada, conforme o Quadro 3.

Dimensão	Perguntas
Tangibilidade	Nº 1
Confiabilidade	Nº 2 e 3
Responsividade	Nº 4 a 6
Segurança	Nº 7 e 8
Empatia	Nº 9 a 11

**Quadro 3** - Dimensões da qualidade com base na escala Servqual

**Fonte** - Elaborado pelo autor (2017)

Como se trata de uma entrevista com um grupo de pessoas da organização, as perguntas do questionário foram realizadas de maneira aberta; ou seja, os colaboradores responderam ao questionário de forma livre (Apêndice A).

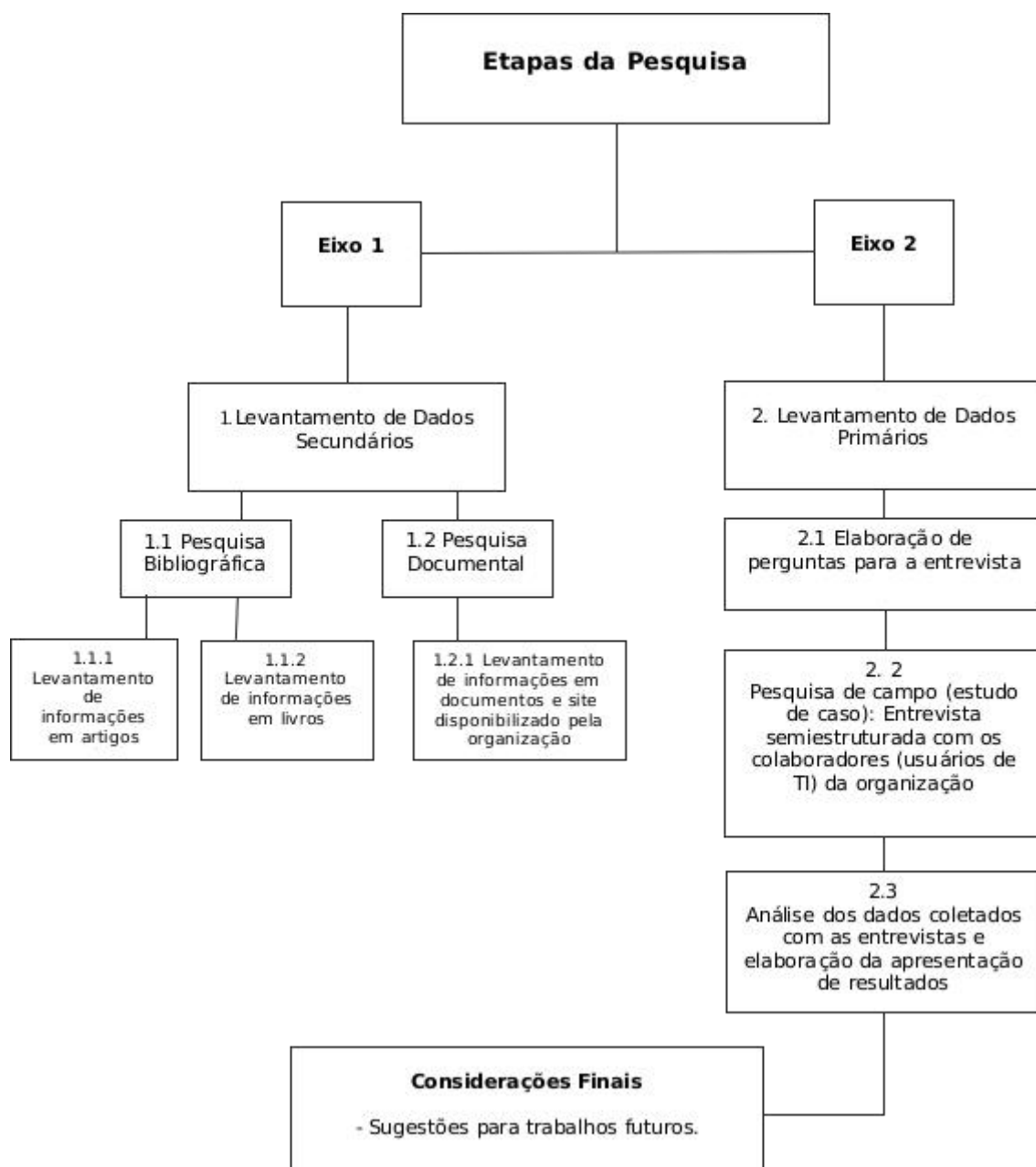
### 3.6 ETAPAS DA PESQUISA

Para desenvolvimento da pesquisa deste TCC, apresenta-se o delineamento da mesma, apresentada em dois eixos, cada um deles, contém as etapas de pesquisa realizada (Figura 10).

No eixo 1, buscou-se realizar o levantamento de dados secundários da pesquisa, a partir da literatura sobre o assunto e temáticas correlatas; ou seja, o levantamento de informações em livros e artigos científicos, a fim de se obter maior conhecimento e explorar o tema de pesquisa.

O eixo 2, apresenta as etapas realizadas para o levantamento de dados primários; ou seja, dados coletados pela primeira vez. Nesta etapa foi elaborada uma entrevista semiestruturada para se obter informações sobre a percepção dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI da empresa em estudo, sob a ótica dos colaboradores-chave da organização.

Após finalizar o levantamento de dados, foi efetuada a análise e tratamento para elaboração da apresentação dos resultados da pesquisa, com base nestes resultados foram traçadas as considerações finais para este Trabalho de Conclusão de Curso, bem como possibilidades de pesquisas futuras.



**Figura 10** - Etapas da pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

### 3.7 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Por decisões tomadas, para viabilização do levantamento de dados, descritas neste capítulo de Procedimentos Metodológicos, esta pesquisa envolve pessoas-chave (colaboradores) atuantes na organização, objeto do estudo de caso. E, portanto, alguns usuários; porém, fundamentais



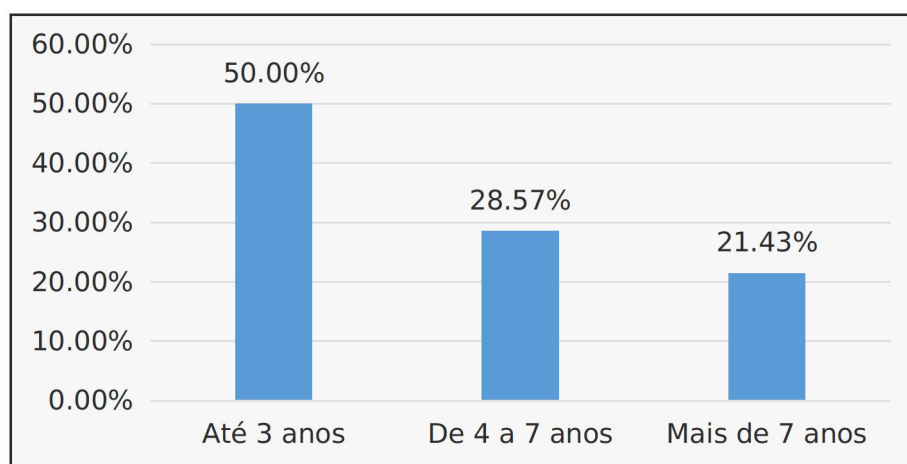
para o entendimento da área de suporte da empresa, que é o objetivo deste TCC. Então, a delimitação é levantar a opinião deste grupo de usuários e não, dos usuários da organização como um todo, o que não invalida este trabalho, abrindo possibilidade de estudos futuros, doravante mencionado no Capítulo referente às Considerações Finais.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a realização das entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas, no total foram 14 colaboradores entrevistados. O objetivo deste capítulo é analisar as informações da pesquisa e estabelecer conclusões sobre o tema abordado. Foram utilizadas planilhas de cálculo para geração dos cálculos e gráficos de apresentação dos resultados da pesquisa.

As três primeiras perguntas apresentam informações sobre o perfil dos respondentes, com informações como: tempo de empresa, nível de escolaridade e equipe de trabalho.

Em relação ao tempo em que trabalha na empresa, tem-se a Figura 11:

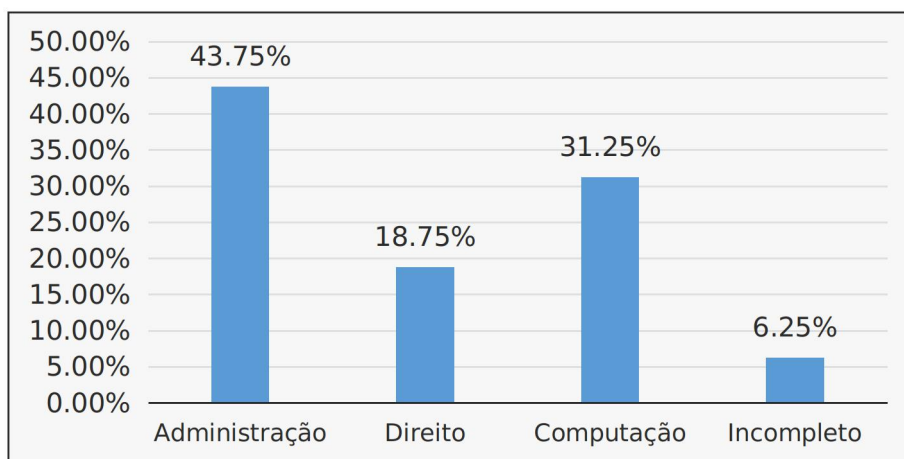


**Figura 11** - Tempo de trabalho na empresa

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, a maior parte dos entrevistados trabalha na organização há até 3 anos; ou seja, 50% dos entrevistados. Verificou-se também, que 28,57% trabalham de 4 a 7 anos e 21,43%, há mais de 7 anos na empresa.

A Figura 12 apresenta a área de graduação dos entrevistados:

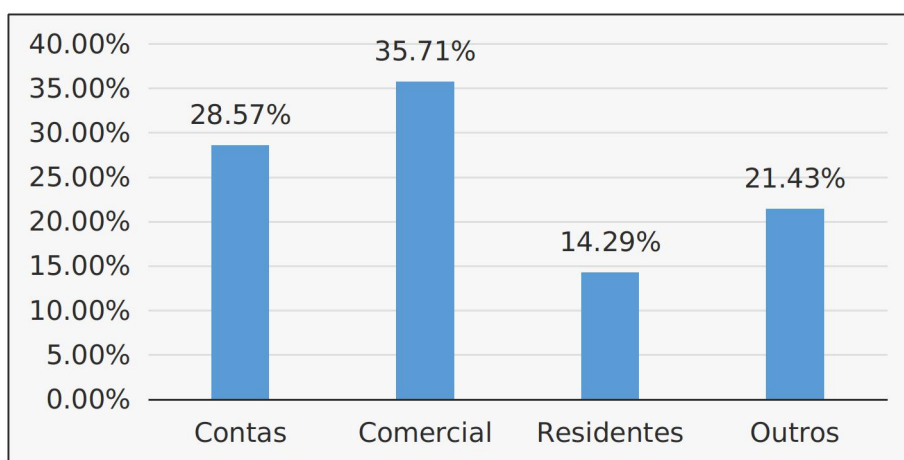


**Figura 12** - Área de graduação

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Em relação à área de graduação dos entrevistados, destaca-se que, 46,75% são formados em Administração, e 31,25% são formados em áreas da Computação, ou seja, cursos de Tecnologia da Informação, Ciências da Computação, Sistemas de Informação e afins. Há também, 18,15% com graduação em Direito, e apenas 6,25%, que corresponde a um entrevistado, não possui graduação completa, até a data da pesquisa.

Ainda, na área de formação, verificou-se na pesquisa, que 50% destes, possuem algum tipo de especialização *Lato Sensu*; ou seja, cursos de pós-graduação, especialização, MBA. No nível *Stricto Sensu*, somente 14,29%, que corresponde a dois entrevistados, possuem título de mestrado ou doutorado.

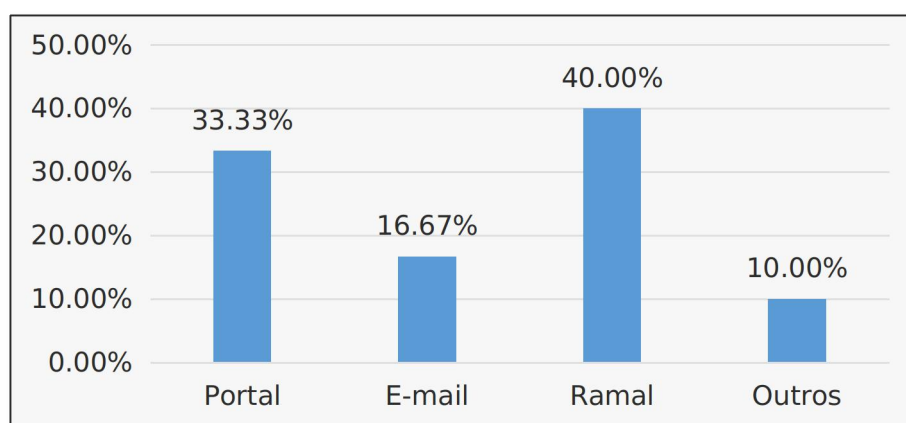


**Figura 13** - Equipe de trabalho

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Entre as equipes de trabalho, 35,71% dos entrevistados fazem parte da equipe Comercial, 28,57% da equipe de Contas, 14,29% são da equipe de Residentes e ainda, 21,43% estão classificados como “outros”; ou seja, são colaboradores que fazem parte de equipes distintas, em que este grupo totaliza três entrevistados.

A partir deste ponto serão apresentados os resultados das perguntas realizadas, referentes à percepção de qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI.



**Figura 14** - Abertura de Chamados para o suporte de TI

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

A Figura 14 aponta os canais de comunicação, que os colaboradores utilizam para realizar a abertura de chamados junto ao setor de suporte de TI, ao enfrentarem algum problema/dificuldade; por exemplo, quando algum equipamento de TI não está funcionando corretamente, dentre outros serviços oferecidos pelo setor. Aliás, está é a primeira questão da entrevista, com os colaboradores da organização.

O canal de comunicação mais utilizado pelos colaboradores é o Ramal (Telefone), do setor de suporte de TI, com 40% das aberturas de chamados, logo após, tem-se o Portal, que é uma página na Internet para registrar as solicitações dos colaboradores. Outra opção é o e-mail, em que 16,67% dos chamados são realizados por este canal e ainda, 10% por “outras formas”, dentre elas, foram citadas pelo R6 e R14 (Respondentes da Pesquisa), a realização de chamados via *Skype* (ferramenta de mensagens instantâneas), e também pessoalmente; porém estes não são os meios de comunicação padrão, do setor de suporte de TI.

Percebe-se neste ponto a cultura do “fulano é meu amigo vou falar com ele”, e a tentativa de burlar a fila de chamados. Tais ações não são recomendados segundo as melhores práticas ITIL®, para gestão do processo de solicitações e atendimento da fila de chamados conforme a prioridade e complexidade de cada solicitação, deixando o processo informal e com menor desempenho.

Em relação à abertura de chamados, o R9, R10 e R13 destacam que utilizam o Ramal para entrar em contato com o suporte, em situações que são urgentes, devido a agilidade de comunicação e retorno sobre a solicitação. Pode-se destacar também, que quando houve a implantação dos novos canais de comunicação com o setor de suporte de TI, não ocorreu um treinamento com os colaboradores para utilizarem a nova ferramenta, isto fez com que, alguns entrevistados relatassem, quando questionados os motivos pelos quais não realizavam as solicitações pelo portal, argumentarem que não receberam treinamento adequado para utilização da nova ferramenta; ou ainda, que não tinham um usuário cadastrado para acessar o Portal.

Contudo, na maioria dos casos, os colaboradores têm conhecimento dos meios de comunicação, e relatam que a abertura de chamados acontece de forma fácil e intuitiva, elevando a qualidade e profissionalização dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI. Os respondentes – R10 e R3 – salientam ainda, que em alguns casos, quando contatam o setor de suporte pelo Ramal, devido à complexidade da solicitação, os atendentes solicitam que seja aberto um chamado via Portal, para que seja melhor acompanhada e também, documentada com as atividades desenvolvidas para resolvê-la, caso esta volte a ocorrer futuramente.

A Figura 15 apresenta as formas de comunicação com o setor de suporte, após sua reformulação.



**Figura 15** - Canais de comunicação para aberturas de chamados para o suporte de TI  
**Fonte:** Plataforma da organização (2017)

A pergunta de número dois, questionava os entrevistados sobre o cumprimento dos prazos para resolver as solicitações dos colaboradores pelo setor de suporte de TI. Verificou-se que, 92,86% dos colaboradores têm suas solicitações resolvidas dentro do prazo estabelecido, e apenas 7,14%, que corresponde a um entrevistado, não considera a conclusão das solicitações dentro do prazo. A maioria dos colaboradores estão satisfeitos com o cumprimento dos prazos e relatam que, são bem atendidos pelo suporte de TI, que em alguns casos, quando não conseguem contato com o usuário, que fez a abertura da solicitação, o colaborador do setor de suporte responsável por tal, desloca-se até o local de trabalho, de onde se originou a chamada, para verificar o problema.

O R14 acrescenta que, antes da empresa e também, do setor de suporte passar por uma reformulação em seu processo de trabalho, os prazos de conclusão das solicitação não eram cumpridos, já que, em várias ocasiões, o solicitante do chamado tinha que “ficar insistindo” para o suporte de TI não esquecer o chamado ou ainda, dar prioridade ao mesmo. A mudança de local da empresa e também, da gerência do setor de suporte de TI, contribuiu para que os chamados fossem atendidos, dentro do prazo.

A pergunta de número três tem relação com o setor de suporte de TI ser prestativo, tendo sido constatado que, em sua grande maioria, os colaboradores deste setor são prestativos em seu atendimento aos

clientes internos. O R6 ressalva, afirmando que, quando a demanda de trabalho do setor de suporte é muito grande, a qualidade do serviço diminui, talvez pelo fato do setor de TI buscar realizar o atendimento rápido, devido o aumento da demanda e, conseqüentemente, não dando a devida atenção ao cliente. O respondente número 12, menciona que o setor, ainda tem alguns pontos, que podem ser melhorados para elevar a qualidade do serviço; porém, considera que o setor é prestativo.

A questão quatro é referente à informação do prazo de atendimento do serviço para os colaboradores da organização e, constatou-se que, atualmente, não há uma data de conclusão informada para o solicitante, os R9 e R3 apontam que são informados, apenas sobre o status de sua solicitação, por exemplo, se o chamado está na fila para execução, se está sendo executado pelo suporte de TI, e também, quando é concluído.

Ao abrir um chamado, os colaboradores também recebem um e-mail com uma estimativa de fila para atendimento dos chamados, que indica a quantidade de solicitações pendentes até chegar na solicitação do colaborador específico; contudo, ressalta-se que, não há uma data precisa, informando a conclusão.



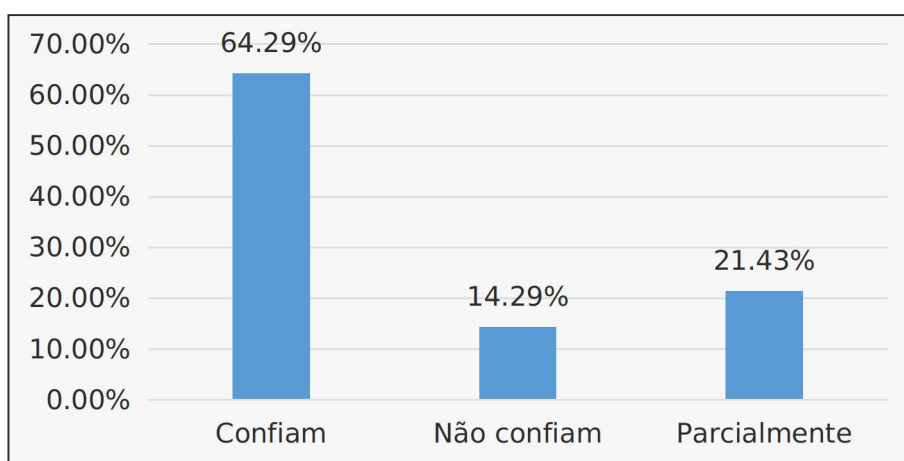
**Figura 16** - Prontidão no atendimento  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

A Figura 16 aponta o nível de percepção dos colaboradores em relação à prontidão de atendimento, das solicitações realizadas para o setor de suporte de TI, estas se referem à questão cinco da entrevista. Pode-se verificar que, 78,57% dos colaboradores têm suas solicitações atendidas

prontamente, e 21,43% dos entrevistados relataram haver um certo tempo para o atendimento ser realizado. O R6 informa que, quando abre um chamado pelo portal há um tempo considerável para que sua solicitação seja atendida; porém, quando se dirige pessoalmente ao setor, é atendido prontamente.

Os R3, R8, R9, e R14 corroboram ainda, em relação à prontidão de atendimento, que em alguns casos, o setor de suporte de TI – devido o nível elevado de complexidade de sua solicitação e também, pela demanda de fila de atendimento – solicita a abertura de um chamado pelo portal, fazendo com que, esta não seja atendida prontamente, mas resolvida posteriormente.

A pesquisa mostra que, em relação à ser prestativo no atendimento; ou seja, a empatia do setor de suporte de TI em ajudar seus clientes internos quando é solicitado, está com o nível de qualidade elevado, pois 13 dos 14 entrevistados responderam que o setor é prestativo no atendimento. Conforme apresentado no Referencial Teórico deste TCC, ser prestativo na execução de um serviço é um fator muito importante para mensurar sua qualidade; assim, este se torna um ponto forte de qualidade percebida, para o setor de suporte de TI da organização.



**Figura 17** - Confiança no setor de suporte de TI

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

A questão de número sete, tinha o intuito de verificar o grau de confiança dos usuários quanto ao setor de suporte de TI. Conforme a



Figura 17, 64,29% dos colaboradores tem confiança, 14,29% não confiam e 21,43% confiam parcialmente no setor.

Os R6 e R9 apontam que o nível de confiança no setor de suporte de TI melhorou em relação há 3 ou 4 anos atrás, pois este setor deixava muito a desejar em seus serviços; por exemplo, ao realizar a formatação de um equipamento, o *backup* (arquivos que o colaborador gostariam que não fossem apagados), tinha que ser realizado em *pen drives* e outros dispositivos de armazenamento, pelo próprio solicitante do chamado; pois, muitas vezes, o suporte de TI não realizava o *backup* dos dados, fazendo com que, as informações fossem perdidas permanentemente, ou levassem um longo tempo para serem recuperadas, atrasando o prazo de entrega do serviço solicitado.

O R14 destaca ainda que, a confiança no setor de suporte de TI pode ser melhorada, um dos fatores é o modo com que realizam o atendimento ao cliente interno, pois por mais que tenham um bom conhecimento técnico na função que desempenham, por vezes, falta demonstração de maior respeito à formalidade e também, maior cordialidade, na prestação do atendimento. Fato causado, talvez, pela cultura de liberdade, que há na organização; contudo, o respondente reafirma este como sendo uma oportunidade de melhoria, para elevar o nível de confiança do setor.

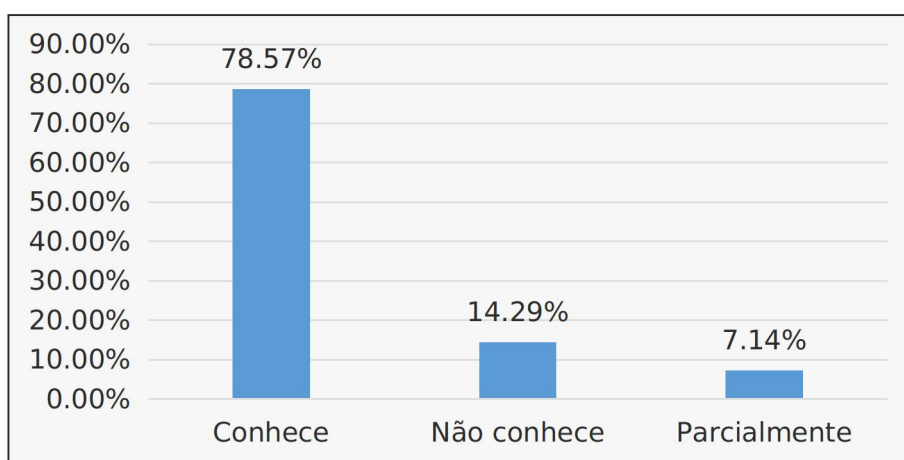
A oitava pergunta da entrevista, questionava os colaboradores em relação ao recebimento de apoio adequado do setor de suporte de TI, para executar seu trabalho. De modo geral, os colaboradores relataram que recebem o suporte adequado para realizar suas tarefas, nesta pergunta não foi possível aprofundar a informação, ficando somente com a concordância ou não, em relação ao apoio adequado para exercer seu trabalho.

O objetivo da questão de número nove, foi avaliar se há personalização no atendimento ao cliente interno, ou se o atendimento é executado de forma padronizada. Dos 14 entrevistados, 11 (78,57%) responderam que recebem atendimento de forma personalizada; ou seja, de maneira individual, customizada; o que significa que apesar da padronização

exigida há a preocupação com a realização do atendimento, conforme as necessidades de cada usuário.

Os respondentes – R3, R13 e R14 – validam a personalização de atendimento prestado aos colaboradores, pois de acordo com as funções que cada um desempenha na organização, é necessário um atendimento personalizado, como por exemplo: concessão de licenças para uso de softwares - que não são padronizadas pela empresa -, maior espaço para armazenamento de arquivos, liberação de acesso a determinadas funções do sistema.

O respondente R3 trabalha com o monitoramento do desempenho dos servidores e, portanto, relata que, devido sua proximidade com o setor de suporte, pela própria natureza de seu trabalho, faz com que haja personalização no atendimento. Já, o R6 por trabalhar há muito tempo na empresa estabeleceu uma relação de confiança e respeito com o setor, construída ao longo dos anos de trabalho, conquistando o comprometimento dos colaboradores do suporte de TI.



**Figura 18** - Conhecimento das necessidades dos clientes internos

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

A Figura 18 aponta o nível de percepção dos clientes internos, quanto ao conhecimento que o setor de suporte de TI possui em relação às suas necessidades. Com base nas entrevistas, constatou-se que, 78,54% consideram que o setor conhece suas necessidades, 14,29% que não conhecem e 7,14% que conhece parcialmente.

Dos respondentes que afirmam que o suporte de TI conhece suas necessidades de trabalho, o R1 destaca que o setor, entra em contato para verificar se sua solicitação foi realmente compreendida, antes de ser executada, conforme sua fala: “[...] essa preocupação do setor é para entender melhor a minha necessidade e não haver engano na prestação do serviço”. O R2 aponta que, nas interações que teve junto ao suporte de TI, percebeu que estes, conhecem o contexto de sua realidade e ainda, que a comunicação entre eles, flui muito bem.

Dentre os entrevistados, que têm uma percepção negativa do setor de suporte de TI quanto ao atendimento de suas necessidades, o R14 identifica este setor, hoje, como sendo uma equipe muito reativa; ou seja, que age somente após o problema acontecer, não havendo pró-atividade na prestação de seus serviços. Destaca ainda que, um dos motivos para tal é que o setor, ainda depende das solicitações realizadas para entender qual é sua necessidade, ou seja, é reativo. Assim, quando o atendimento é iniciado, o suporte entra em contato com o solicitante do chamado para compreender melhor a sua solicitação, que diferentemente da percepção do R1, para o R14, isto se traduz em um ponto negativo.

O R8 aponta também, que houve uma situação em que o mesmo tinha uma necessidade não compreendida pelo setor de suporte de TI, onde foi efetuado o serviço de formatação e reinstalação do Sistema Operacional no equipamento; contudo, não era esta a necessidade do usuário, que estava com problema em apenas uma ferramenta de trabalho.

A pergunta de número onze, abordava o nível de percepção sobre a preocupação do bem estar dos respondentes, semelhante à questão de número nove. Assim, 11 dos 14 respondentes, relataram que percebem a preocupação do setor de suporte, quanto ao seu bem-estar.

O R3 relata que, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores em relação aos serviços prestados, bem como em manter seus equipamentos em funcionamento é um ponto que deve ter a atenção do suporte de TI. Pois quanto menos chamados forem realizados, a equipe pode utilizar o tempo extra, em atividades mais importantes, como por exemplo, realizar novos projetos, melhorias de desempenho de

ferramentas, manutenções preventivas essenciais, e também, buscar meios de melhorar a qualidade de atendimento para os colaboradores em geral. Ou seja, o suporte pode desempenhar uma função menos operacional, ao se colocar de forma proativa, na prestação de seus serviços, demonstrando seu papel tático e estratégico para a organização.

Contudo, o R8 descreve uma situação em que, devido a quantidade de demanda de trabalho no dia, em alguns casos, o setor de suporte de TI, “passou informações enganosas quanto ao andamento de minha solicitação”, gerando insatisfação. E assim, o R8 relata este, como sendo um ponto negativo, demonstrando que o setor de suporte de TI, por vezes, não está preocupado com o seu bem-estar.

Os resultados das entrevistas, apresentados até aqui, tinham o objetivo de mensurar a qualidade dos serviços prestados, com base nas 5 dimensões de qualidade da escala Servqual, desenvolvida por Parasuraman, Berry e Zeithaml, em 1998. Na sequência, a pergunta de número doze não faz parte das dimensões dessa escala, tendo sido questionado sobre o que os entrevistados consideravam relevante, para melhorar o atendimento de suas necessidades em relação aos serviços prestados pelo setor de suporte de TI.

As respostas obtidas são apresentadas no Quadro 4, literalmente, conforme as falas dos entrevistados.

R3	Para o suporte de TI melhorar eles devem ter pleno conhecimento das ferramentas que eles utilizam e que dão suporte, seria interessante proporcionar treinamentos e manuais para os usuários, para que estes tivessem melhor entendimentos sobre as ferramentas de trabalho, isto diminuiria também o volume de chamados abertos para o setor. E também na questão de abertura de chamados quando necessário, pois uma pessoa que não é da área de TI, um advogado por exemplo, ao abrir um chamado ela possivelmente não vai saber especificar o problema, com o treinamento o suporte de TI pode orientar os usuários a como fazer isto de maneira correta, diminuindo assim o tempo de análise da solicitação e aumentando o tempo de ação para resolução do problema.
R5	Deveriam dar mais informações sobre o andamento da solicitação do chamado
R6	Melhorar a agilidade no atendimento das solicitações urgentes, eliminar desperdícios com retrabalho, por exemplo, ter que solicitar novamente um

	acesso que já estava liberado e foi bloqueado.
R8	Ter as definições de atuação da equipe de TI de forma clara. Procurar ser transparente com os colaboradores. Buscar maior especialização para prestar o atendimento adequado aos usuários.
R9	Esta resposta se torna difícil pela quantidade de funcionários, mas quando um funcionário está com uma questão impeditiva, como por exemplo, o computador não está funcionando, ou está sem acesso a rede por alguma razão, isto deveria ter um nível maior de prioridade de atendimento. Também acontece de as vezes termos um problema que nos impede de trabalhar e nós temos que esperar uma fila de chamados o que faz com que nós e a empresa acabem perdendo recursos, com o profissional parado, onde a para melhorar isto, a fila de atendimentos do setor de suporte de TI poderia ser melhor classificada.
R10	Monitoramento de prazos, verificar qual o setor de que está solicitando suporte e adaptar a linguagem de acordo com o setor, e com a pessoa que está solicitando o suporte pois em alguns casos ela não domina tão bem a tecnologia como as outras pessoas, possuindo certa dificuldade precisando seu atendimento ser feito de maneira diferenciada.
R11	Os chamados poderiam ser realizados de forma mais intuitiva, pois como não sou da área de TI não tenho conhecimento para colocar qual o problema com a impressora, por exemplo, de acordo com os critérios do setor de suporte de TI.
R13	Quando contrato um colaborador para determinado cargo, as ferramentas de trabalho deste já poderiam vir de acordo com a função que o mesmo irá desempenhar, por exemplo, acesso a determinados sites, configurações, acessos. Pois acontece de quando entra um colaborador novo nós temos que ficar abrindo os mesmos chamados para liberação de acesso a sites, Wifi, acessos no celular, assim poderia haver uma configuração pré-definida de de configurações para realizar de acordo com a função do colaborador.
R14	O primeiro aspecto sem dúvida alguma é a questão de demonstrar disponibilidade, ou seja, que a gente tenha clareza que no momento que exista uma dificuldade, que comprovada sua prioridade, que esta prioridade seja atendida. Segundo aspecto também que eu considero relevante que não acontece é a pro-atividade, ou seja, que equipe de suporte não se limite só as atividades como manutenção de equipamentos, <i>firewall</i> , antivírus da empresa, mas também que observem o que está acontecendo no mercado e sugiram novas tecnologias, maneiras melhores talvez mais baratas para utilizarmos.

**Quadro 4** - Pontos relevantes para o suporte de TI melhorar

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Para os respondentes 1, 2, 4, 7 e 12 (35,71% dos entrevistados), o setor de suporte de TI não possui nenhum ponto para melhorar na prestação de seus serviços, todas as necessidades destes, estão sendo atendidas perfeitamente, por este motivo não declararam oportunidades de melhoria, na questão 12.

Dentre os pontos de melhoria citados no Quadro 4, pode-se destacar alguns, por exemplo: os R3, R10 e R11, que apontam que deveria haver mais treinamentos com os colaboradores da organização, para que estes entendessem e, conseqüentemente, dominassem as ferramentas de trabalho, disponibilizadas pelo suporte de TI. Isto iria diminuir a quantidade de chamados realizados para o setor, pois questões não tão complexas, poderiam ser resolvidas pelos próprios usuários.

Estes respondentes reforçam também, que o treinamento é importante, até mesmo para realizar a abertura de chamados, pois um colaborador que não é da área de TI, não saberá identificar da melhor forma, qual problema está acontecendo com seu equipamento. A partir deste cenário, não colocará informações detalhadas em seu chamado, aumentando o tempo de análise da solicitação pelo setor de suporte de TI e, conseqüentemente, o tempo para que o problema seja resolvido.

Os R6 e R9 salientam que, deve ser realizado pelo setor de suporte de TI, uma melhor classificação da prioridade de atendimento das solicitações, bem como o atendimento com maior agilidade dos chamados que são considerados urgentes; principalmente, conforme destacado pela R9, quando o problema impede o colaborador de realizar suas tarefas.

Para os R5 e R8 é importante que haja mais clareza sobre as solicitações realizadas ao setor de suporte de TI, este ponto foi abordado na pergunta de número quatro da entrevista, como resultado, apurou-se que, realmente não é informado, de forma clara, ao solicitante do serviço, uma data para conclusão de seu chamado.

Por fim, mas ainda muito relevante, para aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI e atender as necessidades de seus clientes internos, os respondentes 6, 13 e 14 identificaram algumas lacunas. Por exemplo, em relação à pró-atividade, considerada

insatisfatória, em casos como comentado pelos R6 e R13, que precisam constantemente realizar chamados para o suporte de TI, solicitando liberações de *sites* padrão, permissão de acessos que já estavam corretos, causando retrabalho e tempo de espera para resolução do problema. Para tentar resolver esta situação, o R13 sugere a criação de um usuário, conforme a função exercida por cada colaborador na empresa, isto iria diminuir a quantidade de chamados para cada novo funcionário contratado.

O R14, também sugere ao setor de suporte de TI, não se limitar apenas às tarefas pertinentes do dia a dia, mas agir com visão inovadora, buscando novas ferramentas de trabalho, estando atento às novidades tecnológicas do mercado, propondo melhores soluções e se possível, de menor custo e maior rentabilidade para a empresa. Dessa forma, agrega valor à organização e aumenta a qualidade percebida pelos colaboradores em relação aos serviços prestados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho tem por objetivo geral: analisar a qualidade dos serviços prestados pelo suporte de TI de uma organização líder em desenvolvimento de software no Brasil. Para atender a este objetivo foram realizadas entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas junto a pessoas-chave da organização, com base nas cinco dimensões da qualidade, são elas: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Para que com base nestas informações, fosse possível analisar o nível de percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI da organização.

Para atingir o objetivo principal da pesquisa foram propostos objetivos secundários: a) Realizar levantamento de literatura sobre o assunto, dentre eles: qualidade, serviços, gestão de Tecnologia da Informação e temas correlatos; b) Elaborar questões semiestruturadas para entrevista em profundidade, com pessoas-chave da organização para verificação da qualidade dos serviços de TI; c) Realizar o tratamento e análise dos dados sobre a qualidade percebida; d) Traçar sugestões aos serviços prestados pelo setor de suporte de TI da empresa de desenvolvimento de software, a partir de pontos identificados como oportunidades de melhoria.

O objetivo de realizar o levantamento da literatura para realização deste TCC foi de grande importância, pois possibilitou aprofundar o conhecimento sobre os temas relacionados à pesquisa. Para que, a partir da literatura, fosse possível elaborar um questionário para entrevista com os colaboradores, com vistas a obter sua percepção quanto aos serviços prestados pelo setor de suporte de TI.

A partir da pesquisa realizada, desenvolveu-se o tratamento dos dados obtidos, para que estes se tornassem informações consistentes e confiáveis para apresentação e análise, neste trabalho. Pode-se apresentar, algumas dimensões de qualidade, percebidas positivamente pelos entrevistados, destaca-se a dimensão de confiabilidade, abordada nas perguntas de número dois e três, em que a maior parte dos



colaboradores, afirmou que o setor de suporte de TI é prestativo e que entrega as solicitações no prazo determinado.

Também, em relação à dimensão de empatia, referente às questões de número nove a onze, os entrevistados relataram que, receberam atendimento de forma personalizada e que, na maior parte dos casos, o suporte de TI sabe quais são suas necessidades. Percebem ainda que, há preocupação do setor quanto seu bem-estar em relação aos serviços prestados.

Com o intuito de atingir o último objetivo específico proposto, apresentam-se algumas sugestões ao suporte de TI, em pontos de melhoria, que foram identificados na pesquisa, são elas:

1. Proporcionar campanhas de divulgação sobre os meios de comunicação com o suporte de TI, pois alguns colaboradores relataram não conhecer a existência do portal para abertura de chamados.
2. Informar, claramente, como está o progresso do serviço e também, sua data de conclusão.
3. Realizar treinamento com os colaboradores sobre as ferramentas de trabalho disponibilizadas.
4. Melhorar a classificação da fila de atendimento de chamados.
5. Atender às solicitações urgentes, com maior agilidade.
6. Criar um padrão de liberações de ferramentas de trabalho e acessos, conforme a função exercida por cada colaborador.
7. Atuar, com visão inovadora, e estar atento às novidades no mercado tecnológico.
8. Ser uma equipe com maior pró-atividade.
9. Sugerir novas soluções e ferramentas de trabalho para utilização dos clientes internos.
10. Demonstrar domínio sobre as ferramentas que dão suporte; ou seja, demonstrar que conhecem o que estão fazendo, isto aumenta a confiança do solicitante do serviço.
11. Adequar a linguagem utilizada, conforme cada pessoa, pois nem todos os colaboradores conhecem termos técnicos de TI.
12. Tornar o portal mais intuitivo para abertura de chamados.

Neste sentido, os dados obtidos na presente pesquisa poderão ser encaminhados para a equipe de suporte de TI da empresa, para que assim, possam planejar novos projetos e buscar melhorias para seus clientes internos, afim de elevar o nível de qualidade dos serviços prestados por este setor.

Retomando o objetivo principal deste trabalho, com base no tratamento e análise de informações, verificou-se que, de modo geral, os colaboradores da organização percebem que há qualidade nos serviços prestados pelo setor de suporte de TI, pontos estes, que foram apresentados nos tópicos anteriores.

Colaboradores mais experientes da organização como o R6 e R14, relataram melhoria na prestação de serviço do setor de suporte de TI nos últimos 5 anos, presumi-se que a utilização das melhores práticas ITIL® tem contribuído para aumentar a qualidade percebida sob a ótica dos colaboradores da empresa.

Contudo, deve-se ressaltar, que o setor de suporte de TI tem algumas oportunidades de melhoria para implementação, que sendo implementas poderiam elevar a percepção dos usuários, em relação à prestação de serviços do setor.

## 5.1 SUGESTOES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como já mencionado, optou-se por realizar entrevistas em profundidade com pessoas chave da organização em estudo, que assumem cargos de liderança nas equipes de trabalho. Sendo assim, este seria um passo anterior de um levantamento em larga escala, com todos os usuários da empresa e, portanto, configura-se em oportunidade de pesquisa futura. Essa pesquisa em larga escala poderia utilizar o formato original do Servqual, com uma coluna sobre a avaliação da expectativa dos serviços prestados com o que foi realmente obtido (resultado), assim pode-se mensurar quantitativamente a qualidade percebida na prestação dos serviços.

## REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, N. S.; TEIXEIRA, A. **Gestão da Qualidade**. Lisboa: Edições Sílabo Lda, 2007.

BON, Jan. **Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado na ITIL**. São Paulo: Van Haren Publishing, 2006.

CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CESTARI Filho, F. **ITIL V3 - Fundamentos**. Rio de Janeiro: Escola Superior de Redes RNP, 2012.

COUGO, Paulo Sérgio. **ITIL: Guia de implantação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

EDWARDS, Corwin D. **The menaing of quality. Quality Progress**, 1968.

EXIN. **ITIL®**. Disponível em: <<https://www.exin.com/BR/pt/exames/&fw=itil-v3>>. Acesso em 01 julho de 2017.

FITZSIMMONS, J.s A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 6. ed Porto Alegre: Bookman, 2010.

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI**. Preparatório para a Certificação ITIL Foundation. 2ª edição. Brasport, 2013.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNIOR, I. M. et al. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

JURAN, J. M. **Quality Control Handbook**. 3. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1974.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

\_\_\_\_\_; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandare Luiz. **Marketing de serviços**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUZ, J. F. da.; PLÁ, D.; SÁ, P. R. G. de.; SPILLER, E. S. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Integrare, 2012.

MAGALHAES, Ivan; PINHEIRO, Walfrido. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática: Uma abordagem com base na ITIL**. São Paulo: Novatec, 2007.

MANSUR, Ricardo. **Governança de TI: Metodologias, Frameworks, Melhores Práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!**. São Paulo: Nobel, 2006.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão da Qualidade Total**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2009.

MEIRELES, Manuel. **Sistemas de Informação: quesitos de excelência dos sistemas de informações operativos e estratégicos**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

NASCIMENTO, S. G. V. do; FREIRE, G. H. de A.; DIAS, G. A. A tecnologia da informação e a gestão pública. **MPGOA**, João Pessoa, v.1, n.1, p. 167-182, 2012.

OLIVEIRA, V.M. de; MARTINS, M. de F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. **Anais... SIMPOI**, 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

PIRSIG, Robert M. **Zen and the art of motorcycle maintenance**. New York, Bantam Books, 1974.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Ed. Novo Hamburgo, RS: Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Luis Claudio dos; BARUQUE Lúcia Blondet. **Governança em Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

SENAC. DN. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <[http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024\\_Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes1.pdf](http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf)>. Acesso em: 16 de Setembro de 2017.

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira da; SÁ, Patricia Riccelli Galante de. **Gestão de serviços e marketing interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de Tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jô. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

\_\_\_\_\_; BITNER, Mary Jô.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2014.

**ANEXOS**

## ANEXOS A

### ESCALA SERVQUAL MODELO ORIGINAL

#### Quadro 5.2 A SERVQUAL: uma escala multidimensional para capturar as percepções e as expectativas do cliente com a qualidade do serviço

A escala SERVQUAL foi publicada pela primeira vez em 1988, e desde então passou por numerosas melhorias e revisões. A escala contém 21 itens de percepção distribuídos nas cinco dimensões da qualidade do serviço. A escala também contém itens relativos às expectativas. Apesar de diferentes forma-

tos da SERVQUAL serem empregados atualmente, aqui são mostrados os primeiros 21 itens relativos à percepção e uma amostra de como os itens relativos às expectativas foram apresentados.

PERCEPÇÕES							
Os quesitos sobre a percepção para a dimensão confiabilidade							
	Discorda totalmente				Concorda totalmente		
1. Quando a Companhia XYZ promete fazer algo em dado intervalo de tempo, ela cumpre.	1	2	3	4	5	6	7
2. A Companhia XYZ executa o serviço certo já na primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
3. A Companhia XYZ oferece seus serviços na hora prometida.	1	2	3	4	5	6	7
4. A Companhia XYZ insiste em ter registros sem erros.	1	2	3	4	5	6	7
Os quesitos para a dimensão responsividade							
1. A Companhia XYZ mantém os clientes informados acerca do momento em que os serviços serão executados.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os funcionários da Companhia XYZ executam o serviço prontamente.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários da Companhia XYZ estão sempre dispostos a auxiliá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os funcionários da Companhia XYZ nunca estão ocupados demais para responder a suas solicitações.	1	2	3	4	5	6	7
Os quesitos para a dimensão segurança							
1. O comportamento dos funcionários da Companhia XYZ inspira confiança.	1	2	3	4	5	6	7
2. Você sente-se seguro em suas transações com a Companhia XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários da Companhia XYZ são corteses com você o tempo todo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os funcionários da Companhia XYZ têm o conhecimento para responder a todas as suas questões.	1	2	3	4	5	6	7
Os quesitos para a dimensão empatia							
1. A Companhia XYZ oferece a você uma atenção individual.	1	2	3	4	5	6	7
2. A Companhia XYZ tem empregados que dão a você atenção personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
3. A Companhia XYZ leva a sério seus maiores interesses.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os funcionários da Companhia XYZ entendem suas necessidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7
5. A Companhia XYZ tem horários de atendimento que são convenientes a todos os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Os quesitos para a dimensão tangíveis							
1. A Companhia XYZ tem equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. A Companhia XYZ tem instalações visualmente atraentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. A Companhia XYZ tem funcionários que se vestem apropriadamente.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os materiais associados ao serviço (como panfletos ou balanços) são visualmente atraentes na Companhia XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
EXPECTATIVAS: diversos formatos para mensurar as expectativas dos clientes utilizando versões do SERVQUAL							

**Fonte:** Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.124)

## **APÊNDICES**



## **APÊNDICE A**

### **QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE PERCEBIDA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SETOR DE SUPORTE DE TI DA ORGANIZAÇÃO**

O objetivo desta pesquisa é verificar qual o nível de PERCEPÇÃO DE QUALIDADE dos serviços prestados pelo setor de suporte de TI da organização na qual você faz parte. A participação nesta pesquisa é de forma VOLUNTÁRIA, podendo desistir de responder o questionário a qualquer momento.

Como benefícios a partir da análise da qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte TI a gestão da organização poderá atuar em oportunidades de melhoria, conforme os pontos indicados pelos colaboradores.

Os riscos desta pesquisa estão associados a qualquer estudo que envolva seres humanos. Porém, não serão objeto de análises em que haja intervenção física, apenas serão questionados quanto a sua percepção em relação aos serviços prestados pelo suporte de TI. Ou seja, o risco será apenas em relação a reações comportamentais quanto às perguntas feitas, possíveis conflitos ou discordâncias, mas relembrando, sem intervenção física.

O questionário possui 12 perguntas para ser respondidas de forma aberta, ou seja, você irá responder ao questionário de maneira que melhor expresse sua percepção sobre a qualidade do serviço.

Não é necessário sua identificação, ao preencher este questionário você automaticamente autorizará o uso das respostas, exclusivamente para fins acadêmicos, referente ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do acadêmico Gidian dos Santos Franco, que estará disponível, a partir do primeiro semestre de 2018, no repositório de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal de Santa Catarina (<https://www.repositorio.ufsc.br>).

Sua participação nesta pesquisa é de grande importância.

Muito obrigado por sua atenção e disponibilidade!

<b>Perfil do Entrevistado</b>
Qual seu Cargo?
Qual sua equipe de trabalho?
Há quanto tempo você trabalha na empresa? ____ anos e ____ meses
Qual sua área de formação na graduação? ( ) Administração ( ) Sistemas ( ) Outro. Qual? _____ Possui especialização? ( ) sim ( ) não Se sim. Qual: _____ Possui mestrado/doutorado? ( ) sim ( ) não

Nº	Perguntas
1	Como você faz para abrir um chamado junto ao setor de TI da empresa?  ( ) Portal ( ) E-mail ( ) Ramal ( ) Outra. _____
2	O setor de suporte de TI cumpre os prazos de atendimento com os quais se comprometeu previamente?
3	Quando você enfrenta problemas, o setor de suporte de TI é prestativo?
4	O setor de suporte de TI informa claramente para você a data de conclusão dos serviços?
5	O setor de suporte de TI atende prontamente os chamados na Softplan?
6	O setor de suporte de TI demonstra disposição a ajudar você, sempre que necessário?
7	Você confia nos colaboradores do setor de suporte de TI da Softplan?
8	Você recebe o apoio adequado do setor de suporte de TI para executar suas tarefas?

9	O setor de suporte de TI da Softplan realiza os atendimentos de forma personalizada?
10	Os colaboradores do setor de suporte de TI sabem quais são as suas necessidades?
11	O setor de suporte de TI demonstra estar interessado em seu bem-estar?
12	O que você considera relevante para melhorar o atendimento de suas necessidades?